



Toppinen Anne

Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta

Pro Gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustieteiden koulutus / kasvatopsykologia

2019

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta (Anne Toppinen)

Pro gradu -tutkielma, 55 sivua, 2 liitesivua

Huhtikuu 2019

Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta Oulun yliopiston kirjastossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä vahvuuksia sekä haasteita työyhteisössä koetaan tällä hetkellä ja millainen on työntekijöiden ja esimiesten näkemys toimivasta työyhteisöstä. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoiduin yksilöhaastatteluin yhteensä yhdeksälle henkilölle. Analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja apuna on käytetty myös teemoittelua ja osassa tuloksissa kvantifiointia.

Teoriapohja rakentuu työyhteisön käsitteen ympärille. Käsitteet toimiva työyhteisö, työyhteisön ilmapiiri, vuorovaikutus työyhteisössä sekä ammatillinen käyttäytyminen liittyvät tutkimukseen ja ne on määritelty teoriaosuudessa. Myös aiempaa tutkimusta kirjastoalan työyhteisöistä käydään läpi. Lisäksi käsittelyssä on työelämän muutoksen tema ja siihen liittyen myös esimiestyön muutokset ja työyhteisön kehittäminen.

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät ja esimiehet kokevat työyhteisön vahvuuksia ja haasteita viidessä eri kategoriassa: työn vaatimissa resursseissa, ilmapiirissä ja suhteissa, esimiestyössä, organisaatioon ja käytäntöihin liittyvissä asioissa sekä työn sisällössä ja työnjaossa. Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä nousee esille kolmesta eri kategoriasta: työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden asenteeseen, organisaatioon ja sen käytäntöihin sekä työn sisältöön liittyviä.

Tuloksissa nousee erityisesti esille työntekijöiden pitkät työurat, jotka koetaan toisaalta vahvuutena vahvan osaamisen, ammattitaidon ja pitkän yhteisen historian myötä mutta toisaalta haasteena, koska eläköitymistä tapahtuu työyhteisössä koko ajan. Ilmapiirin koetaan olevan pääosin hyvä, mutta haastateltavien mukaan erilaiset henkilökemiat ja epäammattimainen käytös tuovat haasteita siihen. Näkemys tämän hetken työyhteisön tilanteesta suhteessa tavoitteeseen näyttäytyy melko positiivisena; koetaan, että työyhteisö on jo pääosin toimiva mutta siinä nähdään myös parantamisen varaa. Näkemykseen toimivasta työyhteisöstä liitetään vahvasti avoimuus, arvostus, työn mielekkyys sekä käytäntöjen sujuvuus.

Avainsanat: työyhteisö, työyhteisön toimivuus, työyhteisön kehittäminen, ammatillinen käyttäytyminen

University of Oulu

Faculty of Education

The views and experiences of employees and supervisors of the functioning of their workplace (Anne Toppinen)

Master's thesis, 55 pages, 2 appendices

April 2019

This study examines the experiences and views of employees and supervisors of the functioning of their workplace in Oulu University Library. The aim in this study is to find out what strengths and challenges is currently experienced in the workplace and what is employees' and supervisors' vision of the workplace that works well and healthy. This study is a qualitative case study conducted with semi-structured individual interviews for a total of nine participants. The data is analyzed with content analysis but also thematizing and quantification is used in some results.

The theory is built with the concept of work community. The concepts of functioning and the atmosphere of the workplace, communication and organizational behavior are related to the study and defined in the theoretical part. Previous research in library workplaces is also presented. In addition, the topic of changes in working life is discussed with changes in leadership and developing workplaces.

According to the results of my study, employees and supervisors perceive the strengths and the challenges in their workplace in five different categories: the required resources, the atmosphere and relationships, leadership, organizational and practical issues and the content and division of the work. Thoughts of functioning and healthy workplace was emerged in three different categories: the atmosphere and attitudes in the workplace, organizational and practical issues and work content.

Especially long careers are experienced as a strength by employees' strong knowledge and skills but also as a challenge because retirement is happening all the time. The atmosphere is perceived to be mostly good, but there are also different personal chemistry and unprofessional behavior. The view of the current situation of the workplace compared with the goal was quite positive: they experience that the workplace is already functional but there is also space for improvement. Openness, appreciation, meaningful work and fluent practices are strongly associated with the workplace that works well.

Keywords: workplace, work community, organizational behavior, business communication

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Työyhteisö	9
2.1	Toimiva työyhteisö	9
2.2	Työyhteisön ilmapiiri.....	12
2.3	Vuorovaikutus työyhteisössä	13
2.4	Ammatillinen käyttäytyminen	16
2.5	Tutkimusta kirjastoalan työyhteisöistä	17
3	Muutos työelämässä	19
3.1	Esimiestyö muutoksessa	20
3.2	Kehittäminen työyhteisössä	21
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Tutkimusmenetelmät	24
4.2	Aineiston hankinta	25
4.3	Analyysimenetelmät	27
4.4	Analyysiprosessi	28
5	Tutkimuksen tulokset.....	32
5.1	Työyhteisössä koetut vahvuudet.....	32
5.1.1	<i>Työn vaatimat resurssit</i>	<i>32</i>
5.1.2	<i>Ilmapiiri ja suhteet</i>	<i>33</i>
5.1.3	<i>Esimiestyö</i>	<i>35</i>
5.1.4	<i>Organisaatio ja käytännöt.....</i>	<i>35</i>
5.1.5	<i>Työn sisältö ja työnjako.....</i>	<i>36</i>
5.2	Työyhteisössä koetut haasteet ja epäkohdat.....	37
5.2.1	<i>Työn vaatimat resurssit</i>	<i>37</i>
5.2.2	<i>Ilmapiiri ja suhteet</i>	<i>38</i>
5.2.3	<i>Työn sisältö ja työnjako.....</i>	<i>39</i>
5.2.4	<i>Organisaatio ja käytännöt.....</i>	<i>40</i>
5.2.5	<i>Esimiestyö</i>	<i>41</i>
5.3	Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä	42
5.3.1	<i>Ilmapiiri ja työntekijöiden asenne.....</i>	<i>42</i>
5.3.2	<i>Organisaatio ja käytännöt.....</i>	<i>43</i>
5.3.3	<i>Työn sisältö</i>	<i>44</i>
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	45
6.1	Kokemukset työyhteisön vahvuuksista ja haasteista.....	45
6.2	Näkemykset toimivasta työyhteisöstä.....	46

6.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	47
6.4	Pohdintaa	50
Lähteet	52

1 Johdanto

Osaamis-, tieto- ja henkilöstöintensiivisyys nousevat vahvasti esille nykyisessä työelämässä (Syväjärvi & Perttula, 2012). Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisimmiksi ja itsenäisemmiksi ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kasvaneet (Lehto & Sutela, 2008). Työolotutkimuksen mukaan viimeisen 30 vuoden aikana työntekijöiden osaamisen taso ja mahdollisuudet kehittyä omassa työssä ovat nousseet (Lehto & Sutela, 2008). Työelämässä ihmisen merkitys on alkanut korostua ja koettelemuksena niin yksilölle kuin työyhteisöllekin ovat työn haastavuus, rasittavuus, muutos ja kiire (Syväjärvi & Perttula, 2012).

Työelämä onkin jatkuvassa muutoksessa. Usein muutos koetaan uhkana, sitä vastustetaan ja nykytilan ajatellaan olevan parempi vaihtoehto (Mäkipeska & Niemelä, 1999). Työyhteisöjen voitaisiin ajatella olevan jopa tietynlaisessa kriisissä (Virtanen, 2005). Lisääntynyt kilpailu ja yksilöllisen työsuorituksen korostaminen näkyy sosiaalisten suhteiden kärsimisenä ja tyytymättömyytenä tiimityön toimivuuteen (Lehto & Sutela, 2008). Kiihtyvä muutosnopeus luo painetta yritysten kehittämisen tarpeelle. Paikallaan pysyminen ei auta menestymisessä, vaan muutosten vauhdissa pysyminen on välttämätöntä (Ranta, 2005).

Koska työelämän muuttumisen ja kehittymisen vauhti ei näytä hidastuvan, ihmisten johtamisen merkitys kasvaa entisestään (Syväjärvi & Perttula, 2012). Muuttuvan työelämän myötä esimies ei enää yksin ole vastuussa johtamisesta, vaan henkilöstöä osallistetaan enemmän päätöksenteossa ja työtehtävissä (Järvinen, 2018). Työssä tulee esille nykyisin tiimit, projektit, prosessit ja verkostot. Työntekijöiden osaamisalueet kapenevat, jolloin heidän tulee kyetä toimimaan moniammatillisissa tiimeissä yhdistäen osaamisensa (Järvinen, 2018).

Näissä kaikissa muutoksissa vuorovaikutus, sen toimivuus ja laatu ovat merkityksellisiä. Työelämän muutosten myötä ammatillisen käytöksen ja vuorovaikutustaitojen tärkeys on korostunut ja epäammatillisuuden liikkumatila pienenee koko ajan (Järvinen, 2018). Asia koskee myös työntekijöitä, mutta erityisesti esimies- ja johtoasemassa olevat ovat suurennuslasin alla ammatillisuuden suhteen (Järvinen, 2018).

Vuorovaikutus on merkittävä osa työyhteisön toimivuutta ja myös kasvatuspsykologisenä tutkimusaiheena se on tärkeä. Länsimaissa onkin viime aikoina alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden viihtyvyyteen ja niiden kokonaisvaltai-

seen vaikuttavuuteen (Furman & Ahola, 2002). Voidaankin ajatella, että toimiva vuorovaikutuskulttuuri työyhteisössä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatioon ja muun muassa tukee sen kilpailukykyä (Filppa & Soini, 2014).

Pro Gradu –tutkielmassani lähestyn työyhteisön toimivuuden aihepiiriä. Tutkimukseni teema kytkeytyy kasvatuspsykologiaan, mutta erityisen vahvasti myös työ- ja organisaatiopsykologiaan. Aihepiiriltään se liittyy niin työyhteisöön, organisaation muutoksiin, työhyvinvointiin sekä esimiestyöhön. Toteuttamani tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkin työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia omasta työyhteisöstä Oulun yliopiston kirjastossa ja sen toimivuudesta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty yksilöhaastatteluja.

Koen, että nimenomaan kokemuksen tutkiminen tässä aihepiirissä on merkityksellisessä osassa. Työntekijöiden oma kokemus on vahvasti yhteydessä esimerkiksi työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Haastattelut työntekijöiden ja esimiesten omista kokemuksista ja näkemyksistä on myös itse tutkimuksen lisäksi hyödyksi työyhteisölle, sillä aiheen pohtiminen ja oman työyhteisön tilanteen reflektointi on varmasti vain hyväksi missä tahansa työyhteisössä.

Aiempien tutkimusten perusteella tulokset työyhteisön toimivuuden merkityksen kannalta ovat melko yhdenmukaisia erityisesti työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen positiivisista vaikutuksista organisaatioille. Mielestäni työyhteisöjen toimivuuden tutkimus onkin tärkeää ja aiheen tutkiminen lisää on vain hyödyksi. Sen lisäksi työyhteisöjen aihepiiri itsessään muuttuvan työelämän myötä on itseäni kiinnostava aihe, joten tutkimukseen on vaikuttanut vahvasti myös oma intressini aihepiiriä kohtaan. Pro Gradu -tutkielmani antaa tärkeää tietoa sekä tutkijana minulle itselleni että kohdeyritykselle työntekijöiden näkemyksinä kyseisen työyhteisön tilanteesta ja toimivuudesta.

Johtavina teemoina gradussani ovat työyhteisö sekä muutos työelämässä. Luvussa 2 paneudun työyhteisön aihepiiriin toimivan työyhteisön, ilmapiiriin, vuorovaikutuksen sekä ammatillisen käyttäytymisen käsitteiden kautta tuoden samalla esille aiempia tutkimustuloksia aiheista. Luvussa 2.5 esittelen aiempia tutkimustuloksia juuri kirjastoalan työyhteisöistä. Luvussa 3 käsitelen työelämän muutoksen aihepiiriä esimiestyön muutosten ja työyhteisön kehittämisen kautta.

Pro gradussa toteuttamaani empiiristä tutkimusta käsitelen alkaen luvusta 4, jossa käyn läpi tutkimusprosessia kokonaisuudessaan: tutkimuksen lähtökohtia, aineiston hankkimista, tutkimus- ja analyysimenetelmien valintojen perusteluja sekä analyysiprosessia. Luvussa 5 esittelen

tutkimukseni tulokset teemoittain. Tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä käyn läpi luvussa 6, jossa myös arvioin ja pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

2 Työyhteisö

Työyhteisö on rakenteellinen ja sosiaalinen verkosto, joka muodostuu sen tarkoitusperän ja siellä toimivien yksilöiden, ryhmien ja heidän kokemusmaailmansa mukaan (Paasivaara, 2012). Työyhteisö luodaan päämääriin ja tavoitteisiin pykimiseksi sekä työn perustehtävän tekemistä varten. Usein perustehtävä osoittaa työyhteisön toiminnan tarkoituksen. Yksilön ja työyhteisön välinen suhde on hyvin vastavuoroinen: molemmat tarvitsevat ja muovaavat toisiaan. (Paasivaara, 2012).

Työyhteisö ja siihen liittyvät ilmiöt ovat yhä monimuotoisempia, joten niiden määrittely on tietyllä tapaa haastavaa (Paasivaara, 2012). Työyhteisöt toimintaympäristöinä ovat muovautuneet hyvin liikkuviksi ja joustaviksi. Myös yksilöiden sitoutuminen työyhteisöihin on muuttunut, sillä työurat katkeilevat, projektiluontoiset pätkätyöt lisääntyvät ja ihmiset saattavat nykyään vaihtaa omaa työtä ja ammatillista suuntautumista useasti elämänsä aikana (Paasivaara, 2012).

Työyhteisökulttuurin ja yhteisöllisyyden syntymiseen tarvitaan työyhteisön jäsenten yhteistä historiaa ja kokemuksia (Paasivaara, 2012). Yleensä työyhteisö, jolla on pitkä historia sekä samana pysynyt henkilöstö omaa vahvan työyhteisökulttuurin, kun taas uusilla työyhteisöillä on usein heikko työyhteisökulttuuri, vaikka yksilöillä olisi vahvat arvot. Toisaalta vahvan kulttuurin omaavalla ja pitkään saman yhdessä työskennelleen työyhteisön ongelmaksi voi muodostua joustamattomuus ja haluttomuus vastata toimintaympäristön muutoksiin (Paasivaara, 2012).

Työyhteisön yhteisöllisyys ilmenee kielellisenä ja ajatuksellisena samankaltaisuutena, yksilöiden tapana kohdella toisiaan, me-henkenä sekä vertaistukena (Paasivaara, 2012). Hyvä työyhteisö ei aina myöskään ole täysin ongelmaton. Tärkeintä on yhteinen arvomaailma ja luottamus, joka auttaa pääsemään ongelmien yli. Asioiden ratkaiseminen yhdessä ja työyhteisönä eteenpäin kulkeminen on tärkeää (Paasivaara, 2012). Riittävää on, että työyhteisö on suuntautunut työhön, jolloin työntekoa tukevat ja edistävät tekijät on maksimoitu (Aro, 2018).

2.1 Toimiva työyhteisö

Toimiva työyhteisö tuntee realiteetit, omaa hyvän, avoimuuteen perustuvan vuorovaikutuksen sekä ilmapiirin ja siellä yksilöiden on helppo tuoda vaikeatkin asiat esille (Paasivaara, 2012). Virtasen mukaan (2005) työyhteisöä voidaan pitää houkuttelevana, jos se on sosiaalisesti vastuullinen, tavoitteellinen ja työstään innostunut. Hyvän ja toimivan työyhteisön ja esimiestyön

tunnusmerkki onkin se, että erilaiset ristiriita- ja ongelmatilanteet nähdään haasteina ja oppimisen mahdollisuuksina eikä niitä yritetä peitellä, ja ongelmien sijaan keskitytään ratkaisuihin (Järvinen, 2016; Paasivaara, 2012).

Paasivaara (2012) koostaa toimivan työyhteisön avainelementeiksi neljä peruslinjausta. Ensimmäiseksi toimivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä rakenne, mukaan lukien määrätty johtaja ja henkilöstö, omat tavoitteet, toimintamallit sekä kehittämistyö. Toisen peruslinjauksen mukaan työyhteisön rakenteiden pysyvyys on suhteellista. Työyhteisön ei välttämättä enää ajatella olevan konteksti, jonka tulee muuttua uudistuvien toimintamallien mukana vaan työyhteisö itse aktiivisella toiminnallaan tuottaa pysyvyyttä jatkuvien muutosten maailmassa. Kolmanneksi työyhteisö tulisi nähdä yksilöitä ja yksilöiden erilaisia ominaisuuksia tarvitsevana järjestelmänä, jossa työntekijälähtöisyyttä korostetaan. Neljännen peruslinjauksen mukaan työyhteisö nähdään ihmissuhteista muodostuvana verkostona, vuorovaikutuksessa olevien ihmisten muodostamana yhteisönä. Yhdessä yksilöt saavuttavat päämääriä, joihin he eivät yksinään pystyisi (Paasivaara, 2012).

Järvisen (2008) mallin mukaan työyhteisö tarvitsee toimiakseen tietyt kantavat rakenteet, jotka tukevat ammatillista toimintaa ja mahdollistavat työssä onnistumisen. Pohjana näille rakenteille on selkeä organisaation perustehtävä, jonka varaan toimivan työyhteisön peruspilarit rakennetaan. Työpaikan toiminnan, sen arvioinnin ja kehittämisen tulisi tehdä organisaation perustehtävästä käsin, jotta toiminta olisi ammatillista (Järvinen, 2008).

Yhtenä peruspilareista on *työntekoa palveleva johtaminen* (Järvinen, 2008). Johtamisen merkitys on koko ajan kasvanut samalla kun muutokset ja työn vaatimukset ovat lisääntyneet ja resurssit niukentuneet. Johtamisen avulla määritellään pitkälti organisaation perustehtävä ja työn tekemisen edellytykset sekä puitteet. Myös *työntekoa tukeva organisaatio* on yksi pilareista. Hyvällä organisoitumisella tuetaan yhteistyön sujuvuutta sekä tehokasta ja tavoitteellista toimintaa. *Selkeät töiden järjestelyt* ovatkin myös oma pilarinsa tukemassa työyhteisön toimivuutta. Isoissa yrityksissä näiden asioiden merkitys korostuu (Järvinen, 2008).

Yhteiset pelisäännöt on yksi peruspilari (Järvinen, 2008). Työn tekemisen pelisääntöjä on niin laajemmassa mittakaavassa kuin myös organisaatioiden tiimienkin tasolla. Haasteena työpaikalla on saada jokainen työntekijä noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Toimivassa työyhteisössä yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi, niitä tarkennetaan ja korjataan riittävän usein. Tällöin vältetään monia konflikteja ja vastuu pelisäännöistä ei jää vain yksin esimiehelle (Järvinen, 2008).

Avoimen vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön toimivuudelle on kiistaton, ja siksi se onkin yksi peruspilareista (Järvinen, 2008). Kanssakäymisen tulisi olla työlähtöistä, avointa ja ammatillista sulkematta kuitenkaan kokonaan yksityiselämän asioita. Henkilökohtaisten asioiden ei kuitenkaan tulisi olla keskeistä työpäivän sisällössä, sillä se lisää työyhteisön epäammatillisuutta. Avoin ammatillinen kommunikointi on harjoiteltavissa oleva taito ja se tarjoaa yksilölle ja organisaatiolle kehittymisen mahdollisuuden (Järvinen, 2008).

Viimeinen peruspilari, *toiminnan jatkuva arviointi*, on oleellisessa asemassa kehittymisen kannalta (Järvinen, 2008). Usein arviointia ja kritiikkiä jopa pelätään ja työyhteisöt jatkavat mieluummin vanhalla kaavalla eteenpäin. Tekemistä ja toimintaa olisi kuitenkin hyvä aika ajoin pysähtyä tutkimaan ja arvioimaan, jotta työyhteisö voi oppia omista onnistumisista ja epäonnistumisista. Työyhteisön arviointia varten on olemassa lukuisia erilaisia menetelmiä: mittarit, kartoituksia ja kehityskeskusteluja. Joskus myös ulkopuolinen apu voi auttaa arvioimaan työyhteisöä realistisesti. Jatkuvaa toiminnan arviointia tekemällä työyhteisön on mahdollista olla oppimiskykyinen ja jatkuvasti kehittyvä (Järvinen, 2008).



Kuva 1: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen, 2008)

2.2 Työyhteisön ilmapiiri

Aron (2018) mukaan työilmapiiri on osittain melko epätarkka käsite. Sillä voidaan tarkoittaa monia asioita organisaatiokulttuurista työpaikan tunnelmaan. Yleisesti työilmapiiri määritellään olevan yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Työilmapiiri on seuraus työoloista, joihin kuuluvat esimerkiksi työpaikan arvot, ihmisten käytös, esimiestyö, viestintä ja ongelmanratkaisukäytännöt (Aro, 2018).

Työilmapiiriin pystyy vaikuttamaan työyhteisötaidoilla. Työyhteisötaidot kuuluvat niin esimiehille, alaisille kuin myös kaikille työyhteisöön kuuluville (Mönkkönen & Roos, 2009). Arkielämässä työyhteisötaitoihin liitetään usein yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä yhteistoiminta (Mönkkönen & Roos, 2009). Persoonallisilla ominaisuuksilla, organisaatioon sitoutumisella ja työtyytyväisyydellä on suora positiivinen vaikutus työyhteisötaitoihin ja yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä (Indarti, Solimun, Fernandes & Hakim, 2017).

Työyhteisön ilmapiirillä voi vaikuttaa laajasti organisaation tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen, terveyteen ja työhyvinvointiin (Aro, 2018). Työolotutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista pitävät suhteita työtovereihin (68%) ja työpaikan henkeä (57%) merkittävänä työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä (Lehto & Sutela, 2008). Hyvä työilmapiiri ei vaadi suuria taloudellisia investointeja, kun taas huono ilmapiiri aiheuttaa helposti ylimääräisiä kustannuksia työntekijöiden työkyvyn ja sitä myötä myös tuottavuuden kautta (Aro, 2018).

Työyhteisön koolla huomattiin olevan merkitystä hyvinvoinnin ja työilmapiirin kannalta (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila, 2013). Yli 40 henkilön työyksikössä työn hallinnan mahdollisuudet koettiin vähäisemmiksi ja työilmapiiri heikommaksi. Myös työn imun koettiin olevan heikommalla tasolla, kyynisyyden korkeammalla tasolla sekä työn lopettamishaluja ilmeni useammin suuremmissa työyksiköissä (Mäkelä et al, 2013).

Työilmapiiriin ongelma on tilanne, joka aiheuttaa työyhteisön jäsenille subjektiivista kärsimystä (Aro, 2018). Työilmapiirin ongelmat on hyvä erottaa normaaleista työhön liittyvistä ammatillisista ongelmista tai konflikteista. Ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen ovat tärkeitä työilmapiirin ongelmien kannalta, koska varhaisen puuttumisen myötä ongelmat eivät ehdi äityä niin pahaksi ja mahdollisesti myös kalliiksi. Sujuvan ja häiriöttömän työnteon edellytyksistä huolehtiminen on hyvä tapa ennaltaehkäistä ongelmia työilmapiirissä (Aro, 2018).

Työyhteisössä ei kuitenkaan tarvitse vallita jatkuva harmonia ja yksimielisyys asioista (Mäkipeska & Niemelä, 1999). Jatkuva yksimielisyys kaikissa asioissa ei pidemmän päälle ole kehitettävää, vaan työyhteisön dynamiikka syntyy jännitteistä ja erilaisista näkemyksistä. Työyhteisön ilmapiirin kannalta oleellista on se, miten nämä erilaiset näkemykset ja jännitteet osataan tuoda esille (Mäkipeska & Niemelä, 1999).

Luottamus on tärkeää työyhteisössä sen ilmapiirin kannalta ja siitä on monenlaista hyötyä myös organisaation muutosten toteutumisessa (Keskinen, 2005). Työntekijöillä tulisi olla turvallisuuden tunne siitä, että he voivat ilmaista avoimesti omia mielipiteitään tulematta tyrmätyksi (Mäkipeska & Niemelä, 1999). Osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen lisääntyy työntekijöiden välillä, kun heillä on tarpeeksi luottamusta toisiinsa (Keskinen, 2005). Tutkimuksen mukaan työkalavereiden tuki on positiivisesti yhteydessä ammattitaidon jakamiseen, mutta siihen vaikuttaa myös yksilölliset ominaisuudet. (Lee, Yoo & Yun, 2015). Työolojen ja työn optimaalinen organisointi, työntekijän persoonallisuuspiirteet ja ajattelutavat sekä laadukas esimiestyö vaikuttavat luottamuksen syntyyn (Keskinen, 2005).

Pohjana hyvälle yhteistyölle on yhteinen visio (Mäkipeska & Niemelä, 1999). Vision tulisi olla määritelty vuorovaikutteisessa prosessissa, jotta esimiesten lisäksi myös työntekijät kokevat vision koskettavan itseään. Tällöin myös visioon sitoutuminen on helpompaa. Kun työyhteisössä on määritelty yhteinen, selkeä ja kaikkien tavoiteltavissa oleva päämäärä, ristiriidat yleensä vähentyvät. Keskinäinen kilpailu ja tarve suojella omaa reviiriä vähentyy, kun työntekijät ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään ja sen toteuttamiseen (Mäkipeska & Niemelä, 1999).

2.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Vaikka ensisijainen tehtävä työpaikalla on tehdä töitä, sujuva vuorovaikutus edesauttaa ja tehostaa sitä (Hämäläinen, 2005). Hyvän vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen ei ole helppoa, mutta se on yksi työyhteisön voimavara, joka vähentää ylimääräistä työntekijöiden energian tuhlausta (Hämäläinen, 2005). Vuorovaikutus on tekijä, jonka varaan suhteet, ryhmät ja koko työyhteisö rakentuu (Paasivaara, 2012). Ihmissuhdetaitojen voidaan ajatella olevan välttämättömät työntekijän menestymiselle (DeKay, 2012).

Ihmisten välinen vuorovaikutus on perustana työyhteisöllisyydelle (Mönkkönen & Roos, 2009). Vuorovaikutuksen työyhteisössä tulee olla dialogista. Dialoginen vuorovaikutus on vastavuoroinen suhde, jossa pyritään rakentamaan yhteistä tietämystä ja ymmärrystä. Dialogiseen toimintakulttuuriin päästään johdonmukaisuudella ja pohtimalla sanojemme ja tekojemme suhdetta. Vuorovaikutustilanteiden on hyvä olla joustavia, joissa on tilaa luovuudelle ja huumorille. Dialoginen vuorovaikutuskulttuuri edistää organisaation kehittämistyötä (Mönkkönen & Roos, 2009).

Vuorovaikutus tukee työyhteisön toiminnan tavoitteita ja vaikuttaa työyhteisön arvoon ja asemaan (Paasivaara, 2012). Vuorovaikutusta tapahtuu organisaatiossa koko ajan, ja siksi se onkin suuri osa työntekijöiden arkipäivää. Hyvien vuorovaikutustaitojen voitaisiin ajatella olevan jopa keskeinen työelämätaito (Isotalus & Rajalahti, 2017). Tutkimuksen mukaan tehokas vuorovaikutus lisää ammatillista vaikuttavuutta ja on tärkeä työelämän ehto koko ajan kilpailukyysisemmän ympäristön vuoksi (Decker, 2009). Vuorovaikutus vaikuttaa monilta osin organisaation innovatiiviseen suorituskyykyyn (Kivimäki, Länsisalmi, Elovainio, Heikkilä, Lindström, Harisalo & Sipilä, 2000).

Vuorovaikutusongelmat ovatkin yksi nykypäivän yleisimmistä haasteista työpaikoilla (Hämäläinen, 2005). Huonosti toimivat ihmissuhteet ovat usein syynä työssä väsymiseen, työuupumukseen ja jatkuviin sairauslomiin. Ongelmia löytyy niin työntekijöiden välillä, työntekijä-esimies-suhteissa kuin myös johtokunnan tasolla (Hämäläinen, 2005). Yleisiä ongelmia organisaatioiden vuorovaikutuksessa ovat esimerkiksi heikkoudet tiedonkulussa, päätöksenteon ongelmat sekä vastuualueiden epäselvyys (Filppa & Soini, 2014). Vuorovaikutuskulttuurin heikkous voi vaikuttaa jopa organisaation perustehtävän toteutumiseen (Filppa & Soini, 2014).

On kuitenkin hyvä huomata, että kommunikaatio ei aina ole syy organisaatioiden konflikteihin (Eunson, 2007). Joskus ongelma voi olla esimerkiksi roolivaatimuksissa, persoonallisuuksissa, resurssien kohdentamisessa tai erilaisissa arvojärjestyksissä. Myöskään liiallinen vuorovaikutus ei ole hyväksi, koska on mahdollista, että samaa ongelmaa käydään liian kauan läpi eikä asian selvittäminen etene. Tehokkaassa vuorovaikutuksessa oleellista ei siis ole sen määrä vaan laatu (Eunson, 2007). Jokaisen onkin mahdollista kehittää omia vuorovaikutustaitoja mahdollisimman hyviksi. Tällöin keskittyminen tulee kohdistaa oman osaamisen tunnistamiseen sekä toimivien ratkaisujen kehittämiseen erilaisissa tilanteissa (Isotalus & Rajalahti, 2017).

Tehokas ja toimiva vuorovaikutus on organisaatioille, johtajille ja työntekijöille merkittävä menestyksen lähde (McIntosh, Luecke & Davis, 2008). Vuorovaikutus työyhteisössä rakentaa

luottamusta ja edesauttaa yhteistä ymmärrystä (Aira, 2012). Jo yksittäisten vuorovaikutussuhdeiden ylläpidolla havaittiin olevan merkitystä toimivan työyhteisön kannalta, kun taas toimimaton vuorovaikutussuhde voi haitata yhteistyön toteutumista (Aira, 2012). Kun vuorovaikutus on tehokasta, tulee organisaatiossa vähemmän väärinkäsityksiä, jotka puolestaan aiheuttavat kitkaa ihmisten välille ja vievät turhaan aikaa (McIntosh et al, 2008). Tehokkaan vuorovaikutuksen myötä yrityksen strategia on kaikille selvä ja työntekijät kuuntelevat niin asiakkaitaan kuin myös toisiaan. Kehno vuorovaikutus työyhteisössä puolestaan aiheuttaa yleensä vahinkoa sekä välittömästi että myös pitkällä aikavälillä (McIntosh et al, 2008).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan sisäisellä kommunikaatiolla on yhteys työhön sitoutumiseen sekä työinnostuksen syntymiseen (Hayase, 2009). Sitoutunut työntekijä on motivoitunut, energinen, innostunut ja uppoutunut työhönsä (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Ne työntekijät, jotka voivat olla vuorovaikutuksessa myös yrityksen ylimpään johtoon, tuntevat eniten työnsä merkitykselliseksi ja sitoutumista organisaatiota kohtaan (Hayase, 2009). Esimiesten ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen ollessa avointa ja vilpittöntä ja kun siinä on keskinäistä ymmärrystä, on myös työhön sitoutuminen helpompaa ja todennäköisempää (Hayase, 2009). Työntekijät, jotka ovat sitoutuneet työhön ja organisaatioon, irtisanoutuvat työstään pienemmällä todennäköisyydellä kuin ne, jotka eivät tunne sitoutumista (Hayase, 2009). Työntekijöiden sitoutumisen voidaankin ajatella olevan organisaatiolle kilpailuetu, sillä se on vahvasti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Bakker et al, 2008).

Työyhteisön vuorovaikutuksella on todettu olevan myös vahva, positiivinen ja merkityksellinen suhde työtyytyväisyyteen (Sharma, 2015). Kun työntekijät ovat tyytyväisiä vuorovaikutukseen työyhteisössä, heidän työtyytyväisyytensä nousee (Sharma, 2015). Yhteys työtyytyväisyyden ja vuorovaikutuksen välillä löytyy niin suhteista työkavereihin kuin myös esimiehiin (Ehlers, 2003). Työntekijöiden tyytyväisyys vuorovaikutukseen korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden kanssa (Gülnar, 2007). Vuorovaikutuksen tärkeyden merkitystä korostaa myös se, että valtaosa työntekijöistä pitää tärkeimpänä asiana työssään hyvää työilmapiiriä (Filppa & Soini, 2014) ja vuorovaikutustaidot mielletään yhdeksi tärkeimmäksi arvoksi työpaikalla (Picardi, 2001).

Inhimillinen vuorovaikutteinen kommunikointi työyhteisössä on toimivan työjärjestelmäkokoisuuden perusta (Filppa & Soini, 2014). Jokaisen työntekijän yksilöllisyyttä arvostava työyhteisö ja vuorovaikutuskulttuuri ovat keskeinen tekijä johtamisessa, työn tuottavuuden parantamisessa, sekä työturvallisuuden ja –hyvinvoinnin edistämisessä. (Filppa & Soini, 2014).

2.4 Ammatillinen käyttäytyminen

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeänä jokaisessa elämänvaiheessa ja niin myös työelämässä (McIntosh et al, 2008). Hyvät vuorovaikutustaidot eivät ole synnynnäinen ominaisuus, vaan niitä on mahdollista harjoitella ja kehittyä paremmaksi kommunikoijaksi (McIntosh et al, 2008). Vuorovaikutustaitojen ajatellaan usein olevan kykyä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa, mikä sisältää hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, suvaitsevuutta, muiden huomioimista ja yhteistyötaitoja (Kuusela, 2013). Vuorovaikutus on sujuvaa, kun jokainen tulee halutessaan kuulluksi ja ilmapiiri on asiallista (Kuusela, 2013). Vuorovaikutusosaamista on alettu pitää yhä oleellisempana osana ammattiosaamista (Paasivaara, 2012).

Taitavaan ammatilliseen vuorovaikutukseen tarvitaan käsitys sen perustaidoista ja ominaispiirteistä (Filppa & Soini, 2014). Hyvien ammatillisten vuorovaikutustaitojen lähtökohdat ovat hyvissä käytöstavoissa (Järvinen, 2018). Käytöstavat heijastuvat hyvin vastavuoroisesti työntekijöiden käyttäytymisessä ja asenne ja tunteet tarttuvat helposti toinen toiselle. Jo käytöstapojen asteella esimiesten esimerkki on suuri. Yhdessä esimiehet ja alaiset voivat hyvin käytöstavoin muodostaa pohjan ammatilliselle käyttäytymiselle ja toimivalle vuorovaikutukselle työyhteisössä (Järvinen, 2018). Ammatillinen käyttäytyminen ja työpaikalla toimiminen työrooleista käsin auttaa huolehtimaan työn sujumisesta ja sitä kautta myös ilmapiiri pysyy kunnossa, kun ihmiset tulevat paremmin keskenään toimeen. Ammatillinen käyttäytyminen ei ole helppoa, mutta se on kehitettävissä oleva taito (Järvinen, 2008).

Ammatillinen käyttäytyminen olisi hyvä pitää jokseenkin erillään ihmissuhteista (Järvinen, 2018). Jos ammatilliset työsuhteet rakennetaan henkilökohtaisten ystävyysuhteiden kautta, saatetaan työarjessa kohdata ristiriitaisia tilanteita, joissa käyttäytyään epäaidosti. Esimerkiksi omia todellisia mielipiteitä peitellään tai erimielisyyksiä vältellään, jottei läheisiä kontakteja riskeerata. Ammatillisista suhteista ja rooleista käsin rakennetut tiimit puolestaan toimivat paremmin, sillä ammatillinen käytös ja siihen asennoituminen luovat vahvan keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden. Työroolit ja ammatillinen käytös tavallaan suojaavat tilanteiden kärjistykseltä ja henkilökemioiden vastakkaisuuksilta (Järvinen, 2018).

Ammatillisella käyttäytymisellä on monia myönteisiä seurauksia (Järvinen, 2008). Ammatillisessa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat kertoa avoimesti mielipiteitään, kyseenalaistaa asioita ja olla kriittisiä pelkäämättä toisten loukkaantumista tai konflikteja. Ammatillinen käyttäytyminen synnyttää myös luottamusta ihmisten välille. Työntekijät voivat luottaa siihen, ettei työasioihin liittyvissä kiistoissa henkilökohtaiset suhteet vaarannu. Ammatillisen

käyttäytymisen myötä työyhteisö voi hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta sekä osaamista ja sitä kautta vaalia tiimityön ydintä (Järvinen, 2008).

Epäammattilliselle käyttäytymiselle tyypillistä on se, että työntekijät sotkevat henkilökohtaisia tunteita ja tarpeita työhön liittyviin ongelmiin (Järvinen, 2008). Ammatillinen käyttäytyminen voi olla vaikeaa, etenkin jos työntekijöille muodostuu keskenään läheisiä ihmissuhteita työpaikan ulkopuolella. (Järvinen, 2008). Ammatillinen käyttäytyminen ei kuitenkaan aina tarkoita virallisuutta tai etäistä suhtautumista muihin ihmisiin (Filppa & Soini, 2014). Ammatillisuus asettaa toiminnalle selkeät rajat, joiden puitteissa on helpompi toimia hankalissakin vuorovaikutustilanteissa. Täten ammatillinen käyttäytyminen siis lisää vuorovaikutustilanteen turvallisuutta (Filppa & Soini, 2014).

Lähellä ammatillisen käyttäytymisen käsitettä on työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin kuuluu velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön sekä yhteistyö esimiesten ja työkavereiden kanssa (Rehnbäck & Keskinen, 2005). Työyhteisötaidon voidaan ajatella olevan tahdikasta ja hienovaraista toimintaa, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta joka kokonaisuudessaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tehokkaaseen toimintaan (Keskinen, 2005; Silvennoinen & Kauppinen, 2007). Työyhteisötaito sisältää siis niin asenteellista työkäyttäytymistä kuin myös tiedollisia valmiuksia (Silvennoinen & Kauppinen, 2007).

Vastuu työyhteisötaidon kehittämisestä on sekä työntekijällä itsellään että myös esimiehellä (Keskinen, 2005). Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä työtehtäviin, -ympäristöön sekä -kavereihin, tehtävien ja tavoitteiden selkeyttäminen sekä palautteen antaminen. Työntekijän vastuulla on aktiivinen toimiminen työyhteisössä työyhteisötaitojen kartuttamiseksi. Usein työyhteisötaito kehittyykin ammattitaidon ja -kokemuksen ohella, jos esimiestaidot ovat myös riittävät (Keskinen, 2005). Työyhteisötaidon kehittyminen on siis monen tekijän summa. Esimerkiksi työpaikan huono ilmapiiri tai painostava esimies voivat estää työyhteisötaidon kehittymistä, samoin myös työntekijän oma alhainen motivaatio (Rehnbäck & Keskinen, 2005).

2.5 Tutkimusta kirjastoalan työyhteisöistä

Koska tutkimukseni kohteena on kirjasto, käyn lyhyesti läpi aiemmin toteutettujen tutkimusten tuloksia koskien kirjastoalan työyhteisöjä ja mitkä ovat juuri niille ominaisia ilmiöitä.

Kirjasto on hyvin paljon tietoon pohjautuva organisaatio (Chen-Chi & Cheng-Chieh, 2013). Globalisaatio, teknologian kehitys ja kasvava kilpailu aiheuttavat kirjastoalalle paljon muutoksia ja paineita (Chen-Chi & Cheng-Chieh, 2013). Kehittyvä digitekniikka muuttaa oleellisesti palvelun tarjoamista, tutkimuksen tekemistä ja oppimisympäristöjä, ja kirjastoilla on haaste sopeutua näihin muutoksiin (Hawkins, 2000).

Suuren tiedonkäsittelyn määrän ja tietolähteiden vuoksi työntekijöiden on mahdoton toimia yksin kirjastossa (Chen-Chi & Cheng-Chieh, 2013). Tarjotakseen mahdollisimman hyvää palvelua työntekijöiden tulee toimia yhteistyössä ja jakaa ammattitaitoaan. Ammattitaidon jakaminen onkin menestyvän kirjastopalveluiden perusta mutta se edellyttää sosiaalista tukea niin johdolta kuin muiltakin työntekijöiltä (Chen-Chi & Cheng-Chieh, 2013). Myös Saarti ja Juntunen (2011) korostavat tutkimuksessaan ammattitaidon jakamisen tärkeyttä kirjastoalalla, jotta koko organisaatio pystyy olemaan oppiva.

Kirjastolle ja sen työntekijöille on tutkimusten mukaan tärkeää selkeä ja täytettävissä oleva organisaation perustehtävä (Saarti & Juntunen, 2011). Työnjako ei kuitenkaan aina ole selvää kirjastoalalla (Hill, 2014). Usea kirjaston työntekijä kokee töiden päällekkäisyyden kuuluvan kirjastoalaan, mikä johtuu työntekijöiden erilaisista koulutustaustoista. Erilaisten taustojen takia työyhteisössä ilmenee osittain myös jänniteitä työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat, että ammatillisen kehittymisen, ammattien välisen arvostuksen, roolien uudelleen määrittelyn sekä työkierron avulla jännitteitä pystyisi vähentämään (Hill, 2014).

Aiempien tutkimusten mukaan kirjastotyöntekijöille työn itsenäisyys on tärkeää (Davis, 2013). Työntekijät pitävät tärkeänä, että saavat itse olla vastuussa työn menetelmistä, aikatauluista ja tehtävien vaihtuvuudesta (Davis, 2013). Työntekijällä on hyvä olla mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja päätöksiin omaa työtä koskien (Saarti & Juntunen, 2011). Työn itsenäisyydellä ja työtehtävien vaihtuvuudella on positiivinen yhteys organisaatioon samaistumiseen sekä työhön sitoutumiseen (Chen-Chi & Cheng-Chieh, 2013).

3 Muutos työelämässä

Muutoksista on tullut pysyvä ilmiö työelämässä ja ne ovatkin jossain määrin välttämättömiä (Mönkkönen & Roos, 2009). Muutokset sekä kehittävät että rasittavat työyhteisösuhteita. Parhaimmillaan ne mahdollistavat uuden oppimisen ja kehittävät samalla organisaation taitoja. Organisaation muutoksissa ja uudistuksissa perustavoite on aina parantaa organisaatiota tai sen toimivuutta jollakin tavalla (Mönkkönen & Roos, 2009).

Nykyisten organisaatioiden ja työyhteisöjen kilpailutekijöiden ajatellaan olevan tehokkuus, osaaminen ja innovatiivisuuden jatkuva kehittäminen (Laitinen & Stenvall, 2012). Organisaatioiden tulee olla systemaattisesti jatkuvasti kehittyviä ja kyettävä koko ajan muuttumaan ja uudistumaan, jos ne haluavat säilyttää kilpailukykyänsä. Muutosvalmiutta tarvitaan niin organisaatiotekijöiden ja toimintaympäristöjen osalta kuin myös organisaatioiden sisäisessä dynamiikassa (Laitinen & Stenvall, 2012).

Työntekijöiden täytyy koko ajan päivittää osaamistaan ja kouluttautuminen jatkuu koko työuran ajan (Mönkkönen & Roos, 2009). Osaaminen ja sen kehittäminen ovat tavoitteena niin yksilöllä kuin organisaatiollakin. Pelkkä yksilön substanssiosaaminen ei riitä, vaan osaamisen on oltava laaja-alaisempaa, jolloin työn kokonaisuutta on helpompi hallita (Mönkkönen & Roos, 2009). Omasta ammattitaidosta ja osaamisen kehittämisestä huolehtiminen auttaa hallitsemaan omia mahdollisuuksia menestyä työelämässä (Järvinen, 2008).

Yksi suuri muutos entiseen onkin nykyinen jatkuva työn arviointi (Mönkkönen & Roos, 2009). Esimerkiksi työntekijöiden työtä, sen laatua sekä organisaation tulosta mitataan jatkuvasti erilaisin mittarein. Vaikka kaiken mittaaminen on kyseenalaista, on sillä hyvätkin puolensa. Mittaamalla tietyt asiat ja mahdolliset ongelmakohtat saadaan esille ja tietoisuuteen ja lisäksi voidaan arvioida erilaisten toimintojen vaikuttavuutta ja toimivuutta (Mönkkönen & Roos, 2009).

Työhyvinvointi ja sen edistäminen ovat oleellinen osa työelämän muutoksissa ja niistä selviytymisessä (Järvinen, 2008). Vaikka työn edellytykset ovat kehittyneet paljon Suomessa, silti erityisesti työn henkinen kuormittavuus on lisääntynyt (Mönkkönen & Roos, 2009). Tänä päivänä useat työssä jaksamista vähentävät tekijät ovat lisääntyneet työkuultuurissa; henkilöstön määrää vähennetään, pätkätyöt lisääntyvät ja kilpailuhenki on vahvasti esillä. Isot ongelmat työntekijöiden työssä jaksamisessa ovat johtaneet siihen, että työhyvinvoinnin edistäminen on tällä hetkellä keskiössä yhteiskunnassamme. Organisaation tasolla se tarkoittaa sitä, että henkilöstöstä pidetään huolta ja ongelmiin puututaan varhain (Mönkkönen & Roos, 2009).

3.1 Esimiestyö muutoksessa

Viime vuosien aikana esimiestyö ja johtajuus on nostettu hyvin tärkeään rooliin työelämässä (Mönkkönen & Roos, 2009). Johtaminen on kohdannut uudenlaisia haasteita: organisaatioiden koko kasvaa ja täten työyhteisöjen rakenne on muovautunut uudelleen. Aiemmin kiinnitettiin huomiota vain organisaation taloudelliseen kasvuun, kun nyt arvioidaan yhä enemmän myös sosiaalisia käytäntöjä ja työn laatua. Johtajuus ei ole enää vain yksilökeskeinen ja suorituspainotteinen valta-asema, vaan johtajilta vaaditaan muun muassa kykyä ymmärtää inhimillisiä ilmiöitä sekä osallistua ja johtaa alaisia ammattitaitoon ja osaamiseen. Johtamiselle on alettu asettaa yhä suurempia vaatimuksia (Mönkkönen & Roos, 2009).

Organisaatiot ovat saaneet uudenlaisia kilpailutekijöitä vuosien varrella (Mönkkönen & Roos, 2009). Uusia vaadittuja osaamisalueita ovat muun muassa verkostoissa toimiminen, tietojärjestelmien hallinta, kansainvälistyminen sekä työntekijöiden laaja-alainen osaaminen. Ne ovat melko vahvasti johtajan organisoinnin vastuulla. Usein myös esimerkiksi työyhteisöongelmissa syyt niskaansa saa esimies. Johtajilla on paljon vastuuta ja vaatimuksia, minkä takia johtajuuteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja yhä useampi organisaatio vaatii koulutuksen ja tietynlaisen osaamisen esimiestyöhön (Mönkkönen & Roos, 2009).

Muuttuneessa johtajatyössä korostuu ihmisten johtaminen (Mönkkönen & Roos, 2009). Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen käsite on yleistynyt 2000-luvulla, ja henkilöstön hyvinvointi nähdään merkittävänä osana organisaatioiden voimavaroja. Henkilöstön kehittäminen ylläpitää työntekijöiden osaamista sekä lisää organisaation toimintavalmiutta. Johtaja tarvitseekin hyviä vuorovaikutustaitoja ja rohkeutta koko työyhteisön voimavarojen hyödyntämiseen (Mönkkönen & Roos, 2009). Tutkimuksen mukaan hyvä lähijohtaminen tukee työyhteisön hyvinvointia ja täten synnyttää myös tuloksellista toimintaa organisaatiossa (Mäkelä et al, 2013).

Johtaminen vaatii kykyä toimia yhteisössä sekä vuorovaikutussuhteessa alaistensa kanssa (Mönkkönen & Roos, 2009). Mäkelän ja muiden (2013) tutkimuksen mukaan lähijohtamisen kehittämisessä tärkeää on kiinnittää huomio kahdenkeskisiin vuorovaikutussuhteisiin; kuunteleminen, kysyminen ja toisten huomioiminen tukevat lähijohtamisen syntyä. Jokaisella esimiehellä on jokaiseen alaiseensa luottamuksellinen ja kahdenkeskinen suhde, jossa voi joskus esiintyä ongelmia kuten esimerkiksi kilpailua ammattitaidosta tai ignoroimista puolin tai toisin (Mönkkönen & Roos, 2009). Työyhteisössä haasteena johtajalla on usein tasapuolisena ja oikeudenmukaisena oleminen. Johtajalla on useita alaisia, joita tulee kaikkia kohdella samanvertaisesti. Usein alaiset saattavat jopa kilpailla esimiehen ajasta (Mönkkönen & Roos, 2009).

Esimiestehtävien menestyksekkäässä hoitamisessa sekä ammatillisessa osaamisessa nousee merkitykselliseksi vuorovaikutusosaaminen (Nousiainen-Neunhäuserer, 2009). Myös johtajat itse nimeävät vuorovaikutusosaamisen yhdeksi tärkeimmäksi osaamisalueeksi substanssiosaamisen lisäksi (Nousiainen-Neunhäuserer, 2009). Johtajien selkeys, informatiivisuus ja työntekijöiden tavoitettavissa oleminen antaa työntekijöille mahdollisuuden vastata johtajien odotuksiin (Marrewijk, 2004). Täten he ovat myös tuottavampia (Marrewijk, 2004).

3.2 Kehittäminen työyhteisössä

Menestyäkseen organisaation tulee kehittää työyhteisöään. Työyhteisön tavoitteena on olla toimiva ja hyvinvoiva mutta myös tuottava ja muutосkykyinen. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin, 2004). Jos työpaikan toimintatavat ja arvot ovat uudistushenkisiä, ja organisaatiokulttuuri tukee ja kannustaa oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun, on myös organisaation ja työyhteisön kehittämisen onnistuminen todennäköisempää (Järvinen, 2016).

Kehittymiselle on tietynlaisia edellytyksiä. Työyhteisön kehittämisen avain on työpaikan toiminnan säännöllinen arviointi (Järvinen, 2008). Palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt ovat tarpeellinen menetelmä, jossa on mahdollisuus kyseenalaistaa asioita sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen, 2008). Ehto työyhteisön kehittymiselle on myös luottamus (Aro, 2018). Työntekijöiden tulee kokea luottamusta sen verran, että uskaltavat tuoda esille rehellisiä näkökantojaan. Usein juuri esille tulleet ristiriidat käynnistävät kehitystyön (Aro, 2018).

Muutos ja siinä eteneminen vaatii myös avointa asennetta (Ranta, 2005). Avoimuuden puute estää näkemästä kehittämisen mahdollisuuksia ja muutos koetaan tällöin usein uhkana. Lisäksi tarvitaan kykyä ratkaista ongelmat ja ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Muutoksen eteen tulevat esteet täytyy tiedostaa ja selvittää niistä. Muutostilanteissa riittävä tuki tulee varmistaa, jotta organisaatio jaksaa pitää kiinni suunnitelmasta eikä palaa vanhaan toimintatapaan (Ranta, 2005).

Reflektiivisyys on keskeistä niin työntekijän yksilöllisessä kuin koko työyhteisönkin kehittämisessä (Järvinen, 2018). Omien näkemysten ja asenteiden arviointi voivat usein olla vääristyneitä tai yksipuolisia, siksi reflektointi, eli kyky asettua itsemme tai ryhmämme ulkopuolelle arvioiden henkilökohtaista tai koko ryhmän käyttäytymistä, on tärkeää. Reflektoinnissa yksilö ottaa etäisyyttä omaan tunnevaltaiseen kokemukseen ja arvioi tilannetta ja sen syitä järjellä,

jolloin tilanteen pystyy paremmin suhteuttamaan kokonaisuuteen. Tällöin kehittyminen on mahdollista (Järvinen, 2018).

Kehittämistyössä tärkeää on yhdistää henkilökohtainen ja organisaation kehittyminen yhteiseksi projektiksi (Ranta, 2005). Jokaisen työntekijän osallistuminen kehittämiseen on avainasemassa, sillä ilman kaikkien osallistumista ei kehittämistoiminta välttämättä onnistu (Juuti, 2015). Kun työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita työskentelemään organisaation eduksi, saavat he samalla omaan kehittymiseen tukea ja resursseja organisaatiolta. Näin kehittäminen muodostuu osaksi arkipäiväistä toimintaa (Ranta, 2005).

Kehittämistyö tarvitsee onnistuakseen myös selkeät johdon määrittelemät perusteet toiminnalle (Järvinen, 2016). Esimiehen toiminta kehittämisen kannalta on kiistaton (Järvinen, 2018). Tärkein esimiehen väline kehittämistoiminnassa on palaute työntekijälle koskien niin työtehtävien hoitamista kuin myös työyhteisössä toimimista. Avointa keskustelua sekä palautetta tarvitaan molemmiin suuntaisesti. On hyvä huomioda myös se, että toiset, esimerkiksi uudet työntekijät, kaipaavat enemmän korjaavaa ja positiivista palautetta kuin toiset, jotka ovat esimerkiksi olleet pidempään työssä ja täten myös itsenäisempiä (Järvinen, 2018).

Kehittäminen ei ole organisaatiolle projekti vaan prosessi (Ranta, 2005). Sillä ei ole tiettyä alkua tai loppukohtaa, vaan se jatkuu pitkään itse projektin jälkeen. Lähtökohtana kehittämisprojektille on organisaation rakenteen nykytilan tiedostaminen ja tunnistaminen. Tämän hetken tilanne tulee analysoida tarkkaan, sillä kehittämisen onnistuminen riippuu siitä, miten realistinen käsitys nykytilanteesta on (Ranta, 2005). Toisaalta jatkuva pienin askelin tapahtuva kehittäminen ei välttämättä ole tehokasta, vaan yritystoiminnassa voi tulla vastaan tilanteita, joissa nopeat tai laajat uudistukset ovat tarpeen (Järvinen, 2016).

Koko yrityksen asenne tulisi olla hyvä kehittämistä kohtaan (Ranta, 2005). Yrityksen ajatusmaailman tulisi mukailla ajatusta siitä, että kehittyminen ja uudistuminen ei olisikaan pelkkä projekti, vaan toimintatapa, joka on osa jokapäiväistä arkielämää. (Ranta, 2005). Kehittämisessä on kuitenkin hyvä olla realistinen, eikä esimerkiksi kaikkea ole syytä pyrkiä kehittämään yhtä aikaa, vaikka työelämän vaatimukset asettavatkin organisaatioille kovan kehittämispaineen (Aro, 2018).

Uudistusten ja muutosten toteuttaminen on aina haaste organisaatioille ja työyhteisölle (Järvinen, 2008). Muutos vaatii yksilöltä psyykkistä työtä, jotta hän saa otteen muuttuvista ja muutoksen horjuttamista asioista. Keskeisenä asiana on ymmärtää muutoksen hyöty ja tarkoitus,

jolloin yksilön suhtautuminen muutokseen on helpompaa. Riittävä tiedottaminen ja työntekijöiden ajan tasalla pitäminen auttaa hallitsemaan muutoksen aiheuttamia epävarmuuden tunteita (Järvinen, 2008).

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä heidän työyhteisönsä toimivuudesta. Aineistonkeruumenetelmänä käytin yksilöhaastatteluja, joiden pohjalta saisin kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa pyrin selvittämään työntekijöiden ja esimiesten kokemusten perusteella työyhteisön toimivuuden nykytilaa sekä näkemyksiä siitä, millainen olisi toimiva työyhteisö heidän mielestään.

Tutkimuskysymyksiksieni muotoutuivat seuraavat:

1. Mitä toimivia asioita ja vahvuuksia esimiehet ja työntekijät kokevat työyhteisössään tällä hetkellä?
2. Mitä haasteita tai epäkohtia esimiehet ja työntekijät kokevat työyhteisössään tällä hetkellä?
3. Millainen on esimiesten ja työntekijöiden näkemys toimivasta työyhteisöstä?

4.1 Tutkimusmenetelmät

Toteuttamani tutkimus on tapaustutkimus (case study), jonka avulla selvitin juuri kohdeyrityksen työyhteisön tilannetta. Tapaustutkimus on syvälinen tutkimus tietyistä yhdestä tai useammasta tapauksesta (Lichtman, 2013). Se on yleinen tutkimusmetodi psykologiassa ja ohjauksessa, eikä sillä ole mitään tiettyä filosofista perustaa (Creswell, 2007; Lichtman, 2013). Tapaustutkimuksen keskiössä voi olla henkilö, tilanne, asetelma tai ohjelma, ja tutkimuskohde voi olla suuri tai pieni kokonaisuus (Lichtman, 2013). Lähestymistapana tapaustutkimus edellyttää tapauksen erityistä ja yksityiskohtaista tutkimusta. (Lichtman, 2013). Vaikka Pro Gradu-tutkielmassani on taustalla yleinen ilmiö (työyhteisö ja sen toimivuus), on tutkimus kuitenkin keskittynyt juuri kohdeyrityksessä toteutuvaan työyhteisön vuorovaikutukseen.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Tapaustutkimus antaa lukuisia vaihtoehtoja aineiston keruuseen, analyysiin ja kirjoittamiseen, mutta haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä ensisijainen aineistonkeruumenetelmä (Lichtman, 2013). Koin haastattelun sopivaksi tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla tutkittavasta aiheesta saa kattavan ja yksityiskohtaisen kuvan. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, mihin päädyin sen takia, että saisin rehellisen ja omakohtaisen kuvan jokaisen haastateltavan omasta näkemyksestä. Yksilöhaastattelussa ryhmäpaine tai muiden mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan yksilön ilmaisuihin.

Toteuttamani haastattelu oli rakenteeltaan puolistrukturoitu (semistructured / the guided interview). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on etukäteen suunniteltu, mutta kysymyksiä voi muuttaa tarvittaessa haastattelun edetessä (Lichtman, 2013). Yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto on teemahaastattelu (focused interview), jossa samat teemat käydään läpi, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella (Ruusuvuori & Tiittula, 2005). Suunnittelin haastattelua varten rungon, joka sisälsi tietyt pääkysymykset. Pääkysymysten lisäksi laadin tarvittaessa käytettäviä tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimusmenetelmänä haastattelun etuna on sen joustavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelijan on mahdollista varmistaa, selventää, oikaista ja korjata käymällä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelija pystyy haastattelua tehdessään havainnoimaan myös muutakin kuin sanallisia vastauksia, myös esimerkiksi elekieltä. Haastattelukysymykset tai ainakin haastattelun teema ja aihe on hyvä toimittaa haastateltavalle etukäteen. Tällöin haastateltava pystyy valmistautumaan haastatteluun paremmin, ja haastattelija saa mahdollisimman paljon tietoa halutusta asioista (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.2 Aineiston hankinta

Suoritin maisteriopintoihini liittyvän harjoittelun Oulun yliopiston henkilöstöpalveluissa, minkä kautta sain mahdollisuuden toteuttaa Pro Gradu -tutkielmani Oulun yliopistossa. Harjoittelun aikana keskustelin yhdessä harjoittelun ohjaajieni sekä henkilöstöjohtajan kanssa ajatuksistani koskien gradua, sekä hahmottelemastani tutkimussuunnitelmasta. Kävimme läpi mahdollisuutta toteuttaa tutkimus jossakin Oulun yliopiston yksikössä, ja aloimme pohtimaan sopivaa tutkimuskohdetta. Ajattelimme, että tutkittava yksikkö ei mielellään saisi olla liian suuri, koska haastattelujen toteuttamismäärä on kuitenkin rajallinen. Pienemmässä yksikössä toteutettavat haastattelut antaisivat jonkinlaista yhteen vedettävää tietoa yksikön tilanteesta. Ajatuksena oli kuitenkin toteuttaa maksimissaan 10 haastattelua, joten koin, että sadoista työntekijöistä muodostuva yksikkö olisi liian suuri kohde tutkimukselleni.

Päädyimme Oulun yliopiston kirjaston yksikköön, joka muodostuu 52 henkilöstä. Kyseisessä yksikössä oli myös muutama vuosi sitten käytetty henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen järjestettyjä työpajoja liittyen työyhteisön ja vuorovaikutuksen aihepiireihin, joten ajattelimme, että se voisi olla sopiva tutkimuskohde, koska aihepiiri on kyseisessä yksikössä ollut ajankohdainen lähiaikoina. Kirjastossa on tapahtunut viime vuosina myös isoja muutoksia: johtaja on vaihtunut 3 vuotta sitten, ja sen myötä on tehty myös organisaatorakenteen muutos vuonna

2017. Tällä hetkellä johtaja toimii lähiesimiehenä kahdelle esimiehelle, joilla molemmilla on oma osastonsa; toisella lainaus- ja tietopalvelut sekä toisella julkaisu- ja tietoaineistopalvelut. Tapahtuneiden muutostenkin kannalta tutkimus voisi olla hyödyllinen katsaus myös yksikölle itselleen.

Otin yhteyttä kirjaston johtajaan, joka mielellään suostui tutkimuksen toteuttamiseen heidän työyhteisössään. Hän koki, että tutkimuksestani voisi olla jotain hyötyä heille itselleenkin. Yhteistyö eteni nopeasti ja sain yksikön johtajan ja esimiesten laatiman listan haastatteluun sopivista henkilöistä. Sovimme, että haastateltavia olisi yhtä paljon molemmista osastoista, ja lopulta päädyin haastattelemaan 3 esimiestä sekä 6 työntekijää (molemmista osastoista 3). Kysyin myös johtajan toiveita tutkimuksen suhteen, mutta hän antoi minulle täysin vapaat kädet.

Otin sähköpostitse yhteyttä mahdollisiin haastateltaviin, esittelin tutkimukseni ja sen tarkoituksen sekä kysyin heidän kiinnostustaan osallistua haastatteluun. Lähes kaikki olivat halukkaita lähtemään mukaan tutkimukseeni. Annoin myös haastateltaville mahdollisuuden kysyä tutkimuksesta lisää sähköpostitse ennen varsinaisia haastatteluja. Sovin jokaisen kanssa haastattelujankohdat melko ripeästi ja toteutin haastattelut yhden viikon aikana joulukuussa 2018.

Lähdin suunnittelemaan haastattelun runkoa tutkimuskysymysteni pohjalta. Tarkoitukseni oli pitää haastattelut melko tiiviinä ja ytimekkäänä, jotta ilmi tulisi vain se, mihin tutkimuksessani vastausta hain. En halunnut käyttää turhaa aikaa kysymällä ohi aiheen. Muodostinkin haastattelurungoksi (Liite 1) neljä pääkysymystä ja niiden lisäksi olin miettinyt tarkentavia kysymyksiä, joita esitin haastateltaville vaihtelevasti riippuen vastaajasta ja saamistani vastauksista.

Haastattelutilanteeseen olin laatinut kirjallisen tutkimusluvan (Liite 2), jossa kertosin vielä tutkimukseni tarkoituksen ja haastatteluaineiston käsittelyyn liittyviä seikkoja. Ennen haastattelun alkua annoin haastateltavan halutessaan käydä ensin rauhassa pääkysymykset läpi, sillä haastattavilla oli tiedossa etukäteen vain haastattelun aihe eli työyhteisön toimivuus.

Haastattelut osoittautuivat melko tiiviiksi, niin kuin olin odottanutkin. Haastatteluja oli yhteensä 9 kappaletta, ja yksittäinen haastattelu oli kestoaltaan 10-25 minuuttia. Nauhoitin haastattelut ja yhteensä nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi noin 2,5 tuntia. Litteroin haastattelut vasta sen jälkeen, kun olin saanut kaikki haastattelut suoritettua. Litteroin lähes kaiken puheen, lukuun ottamatta useasti toistuvia täytesanoja, joiden en kokenut olevan merkityksellisiä analyysin kannalta. Litteroitua tekstitiedostoa tuli noin 30 sivua.

4.3 Analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Valitsin sisällönanalyysin analyysimenetelmäksi, koska se tuntui sopivalta aineistooni nähden ja koska se on suhteellisen yksinkertainen menetelmä aloittelevalle tutkijalle. Sisällönanalyysin avulla haastatteluja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tarkoituksena on saada aikaan tiivistetty, yhtenäinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Sisällönanalyysi on tutkimuksessani aineistolähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään saamaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä tulkinnan ja päättelyn avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysissä edetään aineiston pohjalta kohti käsitteellispää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin tutkimukseeni, koska koin, että se ohjaa parhaiten analyysiprosessiani. Muodostetut pääluokat ovat pääosin aineistosta esille nousseita, ja peilaan niitä lopuksi teoriaan.

Sisällönanalyysissä apuna käytän teemoittelua. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin eri teemojen esiintymistä aineistossa on mahdollista vertailla (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä korostuu teemojen lukumäärän lisäksi se, mitä teemoista on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Koin, että teemoittelu sopii myös hyvin tutkimukseni aineistoon, sillä sieltä nousee selkeästi esiin erilaisia teemoja tutkimuskysymysteni mukaan. Aineiston pilkkominen teemoittelua apuna käyttäen oli näin sujuvaa.

Käytän aineiston analyysissä myös kvantifiointia, jonka voi suorittaa kategorioiden muodostamisen jälkeen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kvantifioinnissa lasketaan, kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. Kvantifiointi voi tuoda laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa ja täten myös merkittävää lisätietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kvantifiointi ei ole tutkimuksessani suuressa roolissa, mutta mielestäni se tuo lisäarvoa tutkimuksen tuloksille. Käytin kvantifiointia Työyhteisön vahvuudet ja Työyhteisön haasteet ja epäkohdat -osioiden tuloksissa, koska koin, että siinä kvantifioinnilla on merkitystä. Näkemyksiä toimivasta työyhteisöstä -osiossa en käyttänyt kvantifiointia, sillä koin, ettei se olisi niin merkityksellistä tässä osiossa.

4.4 Analyysiprosessi

Karkeasti jaoteltuna aineistolähtöisen analyysin kolme vaihetta ovat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Seurasin näitä aineistolähtöisen analyysin vaiheita omassa tutkimuksessani.

Ennen varsinaista analyysia luin litteroitua aineistoa useaan kertaan läpi, jotta sisältö tulisi paremmin tutuksi ja saisin muodostettua siitä kokonaiskuvan. Ensimmäinen vaihe analyysissa on redusointi eli alkuperäisdatan pelkistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällöin aineistosta karstataan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois pilkkomalla tai tiivistämällä. Aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäiset ilmaukset ja niistä muodostetaan pelkistetyt ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aloin etsimään aineistosta tutkimuskysymysteni perusteella kolmea erilaisia ilmaisuja seuraavista teemoista:

1. Työyhteisön vahvuuksia
2. Työyhteisön haasteita tai epäkohtia
3. Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä

Käytin jokaiseen kolmeen teemaan ja niihin liittyviin ilmaisiin koodina eri väriä: työyhteisön vahvuuksiin vihreää, työyhteisön haasteisiin ja epäkohtiin punaista sekä toimivaan työyhteisöön liittyviin ajatuksiin vaaleansinistä. Kävin aineiston useaan kertaan läpi niin kauan teemoittelemalla, kunnes en enää löytänyt uusia ilmaisuja liittyen teemoihin. Siirsin löytyneet ilmaisut erilleen ryhmitellen ne värien mukaan, ja täten aineiston epäolennainen sisältö jäi pois. Haasteena ilmaisujen teemoittelulle oli se, että jotkut ilmaisut saattoivat kuulua samaan aikaan kahden eri teemaan ja mennä osittain limittäin. Teemoittelun jälkeen muodostin alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia.

Seuraava vaihe oli aineiston klusterointi, jossa aineiston koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja ryhmitellään ne samankaltaisuuksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä muodostetaan alaluokat ja nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Samalla aineisto tiivistyy. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokkia yhdistellään yläluokiksi ja lopuksi niistä muodostetaan pääluokka (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Otin pelkistetyt ilmaukset erilleen, ja aloin käymään niitä läpi muodostaen taulukoimalla niistä alaluokkia, jotka nimesin niitä kuvaavilla käsitteillä. Alaluokkien muodostamisen jälkeen aloin yhdistellä luokkia, jolloin muodostui yläluokkia ja lopulta sopivat pääluokat (Taulukko 1, 2 ja 3). Alaluokkien yhdisteleminen oli haastavaa, sillä luokat piti jollain tavalla myös rajata ja osa ilmauksista tuntui sopivan kahteen eri luokkaan.

Kolmannessa vaiheessa, abstrahoinnissa, edetään alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Abstrahoinnissa yhdistellään muodostettuja luokituksia niin pitkään kuin on mahdollista ja klusterointi onkin osa abstrahointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Muodostin työyhteisön vahvuudet ja työyhteisön haasteet -teemoihin samat pääluokat. Huomasin, että aineistosta nousi esiin toistuvia ilmaisuja niin vahvuuksien kuin haasteidenkin kuvaamisessa, joten ajattelin, että olisi selkeää, jos molemmissa osioissa pääluokat olisivat samat. Tällöin vahvuuksien ja haasteiden tuloksia pystyisi paremmin vertailemaan. Nämä tulokset kvantifioin ja se lisää vertailun mahdollisuutta. Kvantifioinnissa laskin, kuinka moni haastateltava mainitsi kunkin pääluokan omassa haastattelussaan työyhteisön vahvuuksien ja haasteiden teemoihin liittyen. Koska analyysimenetelmäni oli aineistolähtöinen, olen muodostanut pääluokat haastatteluissa esille nousseiden aihepiirien perusteella. Pääluokiksi muodostui viisi seuraavaa:

1. Organisaatio ja käytännöt
2. Esimiestyö
3. Työn vaatimat resurssit
4. Työn sisältö ja työnjako
5. Ilmapiiri ja suhteet.

Aineistosta nousi esille jokaiseen näihin pääluokkaan liittyviä työyhteisön vahvuuksia sekä haasteita tai epäkohtia.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka ja ilmaisuluokka
<i>"--- meillä on tosi ammattitaitosta porukkaa töissä, ja semmosia hirveen sitoutuneita ja kaikki haluaa tehdä parhaansa ja asiakkaan parhaan. Ja hirveen niinku semmonen hyvä työmoraali ---"</i>	Työntekijät ammattitaitoisia, sitoutuneita, palvelualttiita, hyvä työ-moraali	Työntekijöiden ominaisuudet	TYÖN VAATIMAT RE-SURSSIT (työyhteisön vahvuudet)
<i>"Mutta sillä tavalla, että kyllä voi mennä sanomaan. Ja sillä tavalla on helppo lähestyä johtoa mun mielestä."</i>	Johdolle voi mennä puhumaan	Johdon helppo lähestyttävyys	ESIMIESTYÖ (työyhteisön vahvuudet)

Taulukko 1: Esimerkki analyysiprosessista (työyhteisön vahvuudet)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka ja ilmaisuluokka
<i>"Että jotenkin tämmöset uudistukset tulee vähän silleen jälkijunassa."</i>	Uudistuminen hidasta	Organisaation kehittäminen	ORGANISAATIO JA KÄYTÄNNÖT (työyhteisön haasteet/epäkohdat)
<i>"--- että monissa paikoin tää kirjasto yliopistossa niinku kirjasto yleensäkin on semmosen näkymätön ja aliarvostettu."</i>	Kirjasto "näkymätön" ja aliarvostettu	Ulkoapäin tuleva arvostus	ILMAPIIRI JA SUHTEET (työyhteisön haasteet/epäkohdat)

Taulukko 2: Esimerkki analyysiprosessista (työyhteisön haasteet ja epäkohdat)

Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä -teeman pääluokat muodostuivat hieman eri tavalla. Kaikkia samoja luokkia mitä edellisissä teemoissa oli ei esiintynyt tämän teeman ilmauksissa. Päädyin muodostamaan seuraavat kolme pääluokkaa:

1. Organisaatio ja käytännöt
2. Työn sisältö
3. Ilmapiiri ja työntekijöiden asenne

Aineistosta nousi siis esille jokaiseen näihin kolmeen pääluokkaan liittyviä ajatuksia ja ominaisuuksia, joita haastateltavien näkemysten mukaan esiintyisi ja ilmenisi kaikin puolin toimivassa työyhteisössä. Lisäksi aineistossa nousi esiin ajatuksia koskien työyhteisön nykytilannetta suhteessa tavoitetilään.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka ja ilmaisuluokka
<i>"Mun mielestä toimiva työyhteisö nykypäivänä, niin sen pitäis olla semmonen itsevarma, rohkea, niiku ei pelätä eikä kumarrella minnekään suuntaan."</i>	Rohkea ja itsevarma työyhteisö	Asenteet	ILMAPIIRI JA TYÖNTEKIJÖIDEN ASENNE (ajatuksia toimivasta työyhteisöstä)
<i>"Mut sillä tavalla et se työ toimii ja ne tulokset tulee mi- hin pyritään--"</i>	työ toimii, tuloksia tulee	Sujuva työ	TYÖN SISÄLTÖ (ajatuksia toimivasta työyhteisöstä)

Taulukko 3: Esimerkki analyysiprosessista (ajatuksia toimivasta työyhteisöstä)

5 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista saamani data on jaettu analyysiprosessissa kolmeen osioon tutkimuskysymysten perusteella:

1. Työyhteisössä koetut vahvuudet
2. Työyhteisössä koetut haasteet ja epäkohdat
3. Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä

Tutkimuksen tulokset esitellään tämän jaon mukaan. Työyhteisössä koetut vahvuudet sekä työyhteisössä koetut haasteet ja epäkohdat -osioissa tulokset on kvantifioitu.

Jokaisessa osiossa käyn läpi muodostuneet pääluokat aineistoista nousseiden ilmaisujen avulla. Olen poiminut aineistosta suoria lainauksia eli alkuperäisilmaisuja esimerkeiksi kuvaamaan tutkimuksen tuloksia paremmin ja yksityiskohtaisemmin.

5.1 Työyhteisössä koetut vahvuudet

Yleisimmiksi ja useimmin mainituksi kategorioiksi työyhteisön vahvuuksia arvioitaessa osoittautuivat *työn vaatimat resurssit* (8kpl) sekä *ilmapiiri ja suhteet* (7kpl). *Esimiestyö* (5kpl) nousi myös esille useassa haastattelussa. *Organisaatioon ja käytäntöihin* (4kpl) sekä *työn sisältöön ja työnjakoon* (3kpl) liittyviä vahvuuksia mainittiin haastatteluissa vähiten.

5.1.1 Työn vaatimat resurssit

Lähes jokainen haastateltava, eli 8 kappaletta, nosti esille vahvuuksia, jotka liittyvät työn vaatimiin resursseihin. Näistä valtaosa liittyi selkeästi työntekijöiden ominaisuuksiin ja suurimmaksi vahvuudeksi työyhteisössä koettiin nimenomaan työntekijöiden vahva tausta. Isolla osalla työntekijöistä on takana pitkä ura samassa organisaatiossa, ja se koetaan ehdottomasti vahvuudeksi muun muassa laajan verkoston vuoksi.

H: "Et nyt on hienoo, että on niitä ihmisiä, joilla on tosi pitkä kokemus ja ne muistaa aikojen taa asioita, tietää ihmisiä ja näin."

Henkilöstöä kuvattiin osaavaksi, asiantuntevaksi ja kokeneeksi, minkä koettiin johtuvan pitkästä työurasta. Työntekijöiden työmoraali koettiin olevan hyvä ja sitoutuneisuus omaa työtä

kohtaan koettiin vahvaksi. Haastattelujen mukaan työntekijät ovat itsenäisiä ja omatoimisia mutta myös joustavia ja innokkaita opettelemaan uutta.

H: “– kyl mä tiesin et täällä on niinku tehtävänsä sitoutunutta ja asiantuntevaa porukkaa, mutta täällä on siis todella rautasia ammattilaisia täällä näissä toiminnoissa.”

H: “Tottakai kun me ollaan sen tiedon kanssa tekemisissä niin on hirveän helppo sitten, jos jotain tarvii niin ottaa asioista selvää. Et meillä on kaikki semmosia asioista selvää ottavia, hyvin omatoimisesti ja nopeasti.”

Asiakaspalveluhenkisyys nostettiin myös haastatteluissa esille. Koettiin, että työyhteisössä valitsee vahvat asiakaspalvelutaidot.

H: “No sitten ihmiset on myös semmosia hyvin palveluhenkisiä. --- Niin musta tuntuu että meillä se on niin myötäsytystä ja vallitsevaa, että me osataan tämmöset asiakastilanteet. Ja ihan jossakin tapahtumissa jo huomaa, että meidän ihmiset osaa hirveen hyvin järkätä kaikkea juttuja. Koska ihan arkipäivässä pitää pystyä toimimaan ja palvelemaan ja huolehtii siitä, että palvelut toimii.”

Työntekijöiden ominaisuuksien lisäksi työn vaatimiin resursseihin liittyen esille nousi myös työvälineet ja niiden toimivuus. Koettiin hyväksi, että mahdollisuus tarvittaviin työvälineisiin on. Aiemmin työvälineiden ajantasaisuus ei ollut itsestään selvää, mutta asian kerrottiin kehittyneen ja parantuneen viime vuosien aikana.

H: “---että sinänsä mun omilla esimiehillä on aina ollut semmonen asenne tai ainakin viime aikoina on ollu semmonen asenne, että tottakai pitää olla hyvät työkalut. --- et sekin asia onneks parantunu ihan selvästi tässä parin viimeisen vuoden kuluessa. ”

5.1.2 Ilmapiiri ja suhteet

Työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin liittyvät vahvuudet oli myös suosittu kategoria (7kpl). Osa koki työyhteisön ilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi ja avoimeksi työntekijöiden erilaisista taustoista huolimatta.

H: "Mä uskon, että meidän ilmapiiri on keventynyt ja ihmiset uskaltaa enemmän - ja tavallaan ei pelätä sitä epäonnistumista tai virheen tekemistä enää niin paljon."

Usea haastateltava nosti esille yhteisen pitkän historian ja sen positiiviset vaikutukset. Työkavereiden perinpohjainen tunteminen sekä heidän välille kehittynyt luottamus ja ystävyys koettiin eduksi. Työn tekeminen koettiin luontevammaksi ja helpommaksi sekä luotettiin siihen, että apua saa tarvittaessa työkavereilta.

H: "Mut itelle mulle on helpompi niin, että kun mä tunnen nää ihmiset jo 20 vuoden, osan 30 vuoden ajalta niin meistä osasta on tullu jo sillai ihan oikeesti ystäviä. Et me jonkin verran vietetään aikaa myös vapaa-aikana. Ja se auttaa myös työntekemisessä sillai, et sä tunnet sen persoonan, että täällä ei tarvii olla silleen "joo joo" ja näin, että koko ajan nyökytellään ja ollaan samaa mieltä kaikista asioista."

H: "No täällä on, varmaan niinkun kaikissa yliopistokirjastoissa ja kirjastoissa yleensäkin, niin porukka on tehnyt yhdessä töitä kauan. Et ne tuntee toisensa ja toisten toimintatavat ja tuntevat toisensa myös ihmisinä. Ja varmaankin senkin takia semmonen jonkinmoinen sisäinen harmonia täällä kuitenkin tuntuu aika vahvana mun mielestä."

Vaikka työntekijöiden välille on muodostunut syviäkin ystävyys-suhteita, koettiin, että kuitenkin ammatillinen käyttäytyminen on hallussa; muita ei tarvitse mielistellä eikä henkilökemioiden anneta vaikuttaa työn tekemiseen.

H: "--- Mut meillä on joskus hyvin semmosia kipakoitakin keskusteluja työasioistakin, ihan oikeesti, että me käydään sitä mielipiteen vaihtoo, mutta se pysyy hyvin hallussa, koska me tunnemme toisemme niin hyvin ---. Kuitenkin kun sä uuden ihmisen tapaat niin siinä menee jonkin aikaa ennen kun sä pääset sen ihmisen sisälle, silleen että sä tiет miten tää ihminen ajattelee, miten se toimii."

H: "Suurin osa tulee toimeen hyvin ja kaikki tulee toimeen käsittääkseni --- tietysti on semmosta, että jotkut paremmin viihtyy toistensa kanssa. Mutta työn puolesta käsittääkseni kaikilla on semmoiset välit, että pystyy hoitamaan ammatilliset asiat silleen hyvin."

5.1.3 Esimiestyö

Tyytyväisyys esimiestyöhön nousi esille 5 haastattelussa. Yksikön uusi johtaja koettiin kaikin puolin hyväksi johtajaksi, ja hänen koettiin tuoneen “uusia tuulia” ja hyviä muutoksia organisaatioon.

H: “Meillä on tullu uus johtaja ja uus osastajohtaja ihan vasta, jotka on mun mielestä tuonu ihan tosi paljon semmosia uusia tuulia ja paljon avoimempaa ilmapiiriä ja välittömämpää. Että tosi paljon parempaan suuntaan on nyt parissa vuodessa mennyt.”

Esimiestyössä koettiin vahvuudeksi se, että johtoa on helppo lähestyä ja johto kuuntelee. Myös johdon luottamus alaisiin ja sen myötä vastuun antaminen sopivassa määrin koettiin olevan hyvä asia.

H: “No tietenkin se, että se esimies mahdollistaa sen. Että ei oo sellasta että se suoraan tulis sanomaan miten asiat pitää tehdä. Ja toisaalta sitten se, että esimies sitten auttaa semmosissa asioissa, joissa niinku ei sitten oo semmosta virallista päätäntävaltaa.”

H: “Kyllä musta ainakin tuntuu henkilökohtaisesti, että mua kyllä kuunnellaan -- -. Mutta sillä tavalla, että kyllä voi mennä sanomaan. Ja sillä tavalla on helppo lähestyä johtoa mun mielestä.”

5.1.4 Organisaatio ja käytännöt

Organisaatioon, sen rakenteeseen sekä työyhteisön käytäntöihin liittyviä vahvuuksia nosti esille 4 haastateltavaa. Oulun yliopiston koko organisaatio koettiin siinä mielessä vahvuudeksi, että kaikki tietävät siellä tutut toimintatavat ja sitä kautta myös kirjaston asiakaskunta on mieluista ja läheltä tulevaa.

H: “Ja onhan meillä asiakaskuntakin on ihan siinä mielessä helppo, että ku kaikki on yliopistolla niin ollaan niinku samassa organisaatiossa. Ja jotenkin toimintatavat on kaikille tuttuja ja kaikki on aikuisia, jos vertaa vaikka että ois yleinen kirjasto, niin on tosi tasalaatunen asiakaskunta siinä mielessä.”

Useissa haastatteluissa nousi esille viime vuosina yksikössä tapahtuneet organisaatiomuutokset ja osa koki ne positiivisiksi. Muutosten koettiin tuoneen organisaatioon selkeyttä ja helpottaneen työtä.

H: "Ja nyt se on niinkun selkiytynyt, elikkä että nyt näitä tavallaan osastojakaan ei oo enää montaa. Meillä on vaan ylikirjastonhoitaja ja kaks palveluesimiestä. Se on tavallaan selkiyttänyt aivan valtavasti sitä rakennetta, että sieltä ne pienimmät esimiestasot on pois. Se selkiyttää, se helpottaa myös tavallisen työntekijän töitä, sä tiiet kelle sä vastaat ja kuitenkin tiiet että meillä toimii semmonen yhteishenki."

Työyhteisön omat käytännöt koettiin myös toimiviksi. Palavereja pidetään riittävästi, pientii-
mien toiminta on toimivaa sekä työn tekoa ja tavoitteita arvioidaan riittävästi haastateltavien
mukaan.

H: "Ja tietenkin se sitten, että mietitään aina meidän tavoitteita välillä, että miks tehään ja mitä tehään ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. --- voitasko luopua jostakin mitä ollaan tehty. Että niinku onko kaikki ihan tarpeen. Et sillai katotaan itteämme ja omaa työtämme että mitä me tehään, miksi me tehään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Niin se on tietysti ihan hyvä."

5.1.5 Työn sisältö ja työnjako

Haastateltavista kolme nosti esille työn sisältöön ja työnjakoon liittyviä vahvuuksia. Vahvuudeksi koettiin se, että työntekijällä on hyvät mahdollisuudet suunnitella omaa työtään sekä jos-
sain määrin pystyy myös vaikuttamaan siihen. Sitä kautta myös työn sisältö koettiin mielek-
kääksi.

*H: "--- ainakin meillä on silleen, että saadaan suunnitella oma työmme ja kun ollaan sen asiantuntijoita niin se on varmasti hyvä asia. --- Toisaalta sillä tavalla, että on mukava tehdä sitä työtä, koska siihen pystyy joissakin puitteissa vaikutta-
maan ja toisaalta sitten siitä tulee semmonen vastuu, että haluaakin tehdä asiat hyvin, että tämä tilanne säilyis."*

*H: "Ja kuvittelisin ainakin, että semmonen tunne myös siitä, että pystyy vaikutta-
maan siihen omaan tehtävään ja siihen tehtäväkokonaisuuteen missä toimii, niin on kasvanu tässä nyt."*

5.2 Työyhteisössä koetut haasteet ja epäkohdat

Epäkohtia tai haasteita koettiin eniten olevan *työn vaatimissa resursseissa* (8kpl). Seuraavaksi eniten haasteita koettiin olevan *ilmapiiiriin ja suhteisiin* liittyvissä asioissa (7kpl) *sekä työn sisällössä ja työnjaossa* (7kpl). Useita haasteita koettiin myös *organisaatiossa ja käytännöissä* (6kpl). Hyvin vähän epäkohtia koettiin olevan *esimiestyössä* (1kpl).

5.2.1 Työn vaatimat resurssit

Eniten epäkohtia haastateltavat kokivat olevan työn vaatimissa resursseissa (8kpl) ja esille nousi selkeästi työyhteisön ikärakenne ja sen tuomat haasteet. Iäkkään henkilöstön koettiin olevan asenteeltaan ajoittain ehkä jopa kyynistä eikä heillä välttämättä ole niin paljoa jaksamista innostua uuden oppimisesta. Ikärakenteen myötä eläköitymistä kerrottiin tapahtuvan vuosittain, jolloin menetetään vahvaa osaamista, eikä välttämättä tilalle voida rekrytoida samaa tahtia uusia työntekijöitä.

H: “--- kun tää ikähaitari ja ikärakenne on aika, et vanhoja ihmisiä on, jotka on ollu vuosikymmeniä, ja tietenkin ne haluaa tehdä asiat omalla tavalla.”

H: “Kyllähän siis tavallaan se, että semmonen into saattaa olla vähempää kun on kokenutta väkeä. Ja sellanen kyynisyys on varmasti aika vallitseva olomuoto. Mä oon ehtomasti ollut sitä mieltä aina, että tää on ongelma, että tää ikärakenne on mikä se on. Ja ne muutokset siihen on ollu aika sellasia vähäisiä --- Et sellanen tietty ikäporras kokonaan puuttuu täältä kirjastolta.”

Uusien työntekijöiden rekrytoimisen vähyyden lisäksi myös muita epäkohtia koettiin olevan resursseissa. Esille nousi muun muassa se, että palkka ei kohtaa työn vaativuutta. Myös muita “rahapuolen” ongelmia koettiin olevan, esimerkiksi työtilojen ankeus ja kiire työssä. Koettiin, että aikaa ei ole perehtyä kunnolla kaikkiin työtehtäviin.

H: “No ne ehkä menee sinne rahapuolelle sitten. --- Mut ehkä se, että on semmonen vähä kiire. Ja tosiaan siihen uusien palvelujen kehittämiseen, toimintojen kehittämiseen, kurssien kehittämiseen niin se aika on vähän rajallinen, että ei voi jäädä kovin pitkäksi, moneksi päiväksi miettimään mitähän kaikkee tässä nyt vois tehdä. Sitä aikaa tarviis enemmän perehtyä asioihin kunnolla. Et vähän niinku se

vuoden kierto on semmonen, että joko on koko ajan kiire tai sitten pitää olla lomalla.”

H: “Tietenkin sekin on haaste että kun ihmisten osaamiselta vaaditaan ja vaaditaan venymistä ja uuden oppimista. Niin sitten tavallaan tää meidän palkitsemisjärjestelmä on aika huono. Että onhan meillä se palkkaus aika huono.”

5.2.2 Ilmapiiri ja suhteet

Ilmapiiriin ja suhteisiin liittyviä haasteita nosti esiin usea haastateltava (7kpl). Henkilökemiat ja niihin liittyvät ristiriidat sekä ilmapiirin laatu koettiin melko usein epäkohtana. Koettiin, että ilmapiiri on jopa hieman “hyssyttelevää”, eli vaikeita asioita ei saisi nostaa esille. Työyhteisössä koettiin olevan kahtiajakoa, ryhmittymiä, kuppikuntaisuutta sekä valikoivuutta työkaveiden suhteen, mikä osallaan oli aiheuttanut jopa kilpailua eri henkilöiden tai ryhmittymien välille. Myös työssä viihtymättömyyttä kerrottiin ilmenneen, ja joskus koettiin, että täytyi jopa olla “varpaillaan” joidenkin asioiden tai henkilöiden kanssa.

H: “Välillä tuntuu, että on vähän niinku törmäyskurssilla. Ei pahasti, mutta sillä tavalla, että – ne on ihan tämmösiä henkilöihin liittyviä, persoonallisuuksiin liittyviä asioita, niitähän nyt on joka paikassa. Täällä on vähän semmosta, noihin työtehtäviin liittyvää semmosta kuppikuntiin – tai ehkä kahtiajakoa, joka tuntuu vähän hölmöltä minun mielestä. --- Niin siellä on takana kaikkee historiaa ja henkilökohtaisiakin asioita, niin semmosten kanssa saa olla aika varpaillaan.”

Ilmapiiriin liittyen koettiin, ettei aina kaikkien käytös ollut kovin ammatillista. Ristiriitojen koettiin joskus henkilöityvän tai ryhmittymien aiheuttavan kilpailua. Joskus oli myös huomattu kahvihuoneessa puhuttavan sellaisista asioista, jotka eivät sinne kuulu tai ilmapiiri koettiin siellä ikävänä. Myös oman ammattitaidon jakamattomuus koettiin asiana, joka ei kuulu ammatilliseen käyttäytymiseen.

H: “--- mistä kyllä selvästi välillä tulee sit taas semmosta, en nyt tiedä onko kilpailua tai kateutta tai mitä se on. --- että no on niinkun sihteerit ja on informaatikot, mikä ei mun mielestä niinku kuulu asiaan. Koska kaikki ovat kuitenkin huippuammattilaisia siinä omassa tehtävässään. Et se meillä selvästikin aina tuon tuostakin nousee tavallaan esiin, tämmöset erilaiset ryhmät.”

H: "Ehkä semmonen, vielä se ammattitaidon jakaminen vois olla täällä isompaa, että ei välttämättä kovin avoimesti kerrota tai dokumentoida kuinka jokin asia tehdään. Pidetään sitä vähän itellään, että minulla on tällainen erikoisosaaminen, mitä en halua jakaa muille."

Työn arvostuksessa koettiin olevan puutteita, niin ulkoa päin tulevana kuin myös työntekijöiden itsensä kokemana. Koettiin, että kirjaston asema on aliarvostettu ja vähätelty suhteessa koko organisaatioon ja lisäksi oman työn arvostuksen puutetta oltiin huomattu myös työntekijöillä itseltään, mikä ilmeni oman työpanoksen vähättelynä. Tietämättömyyden toisten työstä koettiin aiheuttavan sitä, ettei jokainen välttämättä osaa arvostaa toisen tekemää työtä.

H: "---monissa paikoin tää kirjasto yliopistossa niinku kirjasto yleensäkin on semmosen näkymätön ja aliarvostettu. Että se on varmaan semmonen osittainen syy siihen, että miten meilläkin asiat on toiminut tai eivät ole toimineet. Että se koko yliopistolta tuleva semmonen arvostus ei oo oikein hyvä."

5.2.3 Työn sisältö ja työnjako

Myös työn sisällössä ja työnjaollisissa asioissa moni (7kpl) koki olevan epäkohtia. Selkeästi eniten puhututti työnjako ja työntekijöiden tietoisuus siitä. Aina ei koettu olevan selvää, kuka tekee minkäkin työn ja sen myötä saattoi ilmetä ristiriitoja, toisen työpanoksen vähättelyä ja jopa päällekkäisiä töitä. Myös työtehtävien koettiin olevan melko erilaisia ja ehkä jopa hajanaisia.

H: "Että täällä on jonkin verran semmosta vähän arvailua, että mitä nuo tekee. Jos on semmonen kaukasempi toiminto tavallaan, johon ei oo ite tutustunu ja sitä kautta ehkä kun ei ymmärrä tai tiie, niin voi olla että, no tekeeks ne mitään. --- Ja sitten niinku – en nyt sanois ettei arvostettas toisten työtä, mut voi olla semmosta, että mitähän nuo tekee, me tehdään näin kovasti täällä ja tekeekö ne mitään. Et se tieto siitä, että mitä muut, kaikki tekee. Nii ehkä se arvostus tai semmonen ymmärrys."

H: "No sanotaan pikkasen sellaset erilaiset taustat näkyy täällä aika paljon. --- Sellanen, et kun on vähän eri koulutustaustalla niitä ihmisiä niin se toisen tekemän työn arvostus voi olla – no ainakin näyttää, ettei oikein arvosteta sitä mitä toiset tekee. Ehkä se johtuu siitä, että ei tiedetä mitä ne tekee. Et vaikka siitä on

kaikki vuodet puhuttu, että pitäis jakaa ja kertoa mitä tehdään, et se niinku siltä osalta paranis se tilanne, ettei se ainakaan siitä ois kiinni. Mutta ei se oo näyttänyt ihan hirveesti muuttuvan, et se on ollu koko ajan läsnä.”

Oma henkilökohtainen työtehtävä koettiin myös joidenkin osalta ristiriitaisena. Lisäksi koettiin epävarmuutta oman jaksamisen osalta: kuinka jaksaa oppia työn vaatimat uudet asiat. Toisaalta taas koettiin, että omassa työtehtävässään ei välttämättä pysty hyödyntämään koko osaamistaan.

H: “Vähän että ei pysty antamaan itestään tai ei sais antaa tai ei voi antaa itestään kaikkea mitä tuntis pystyvänsä. Että täytyy niinku pysytellä siinä omassa kaavamassa roolissaan.”

5.2.4 Organisaatio ja käytännöt

Organisaation muutokset koettiin yhtenä haasteena (6kpl). Esimerkiksi tuleva ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhdistyminen ja sen tuomien muutosten ja vaikutusten omaan työhön koettiin aiheuttavan epävarmuuden tunnetta ja osin jopa pelkoa. Myös pysyminen “ajan hermoilla” esimerkiksi digitalisaation myötä puhututti. Osittain koettiin, että muutos omassa työyhteisössä on turhan hidasta, vaikka tarvetta uudistamiselle tai muutoksille olisi. Esille nousi myös se, että jatkuvien muutosten myötä organisaatiolta puuttui selkeä linjaus.

H: ”--- mutta myös tämä meidän ala on melko myllerryksen kourissa, että kun aatellaan ensinnäkin tätä meidänkin - kun on tämä amk tänne tulossa vuonna 2020 - se vähän niinkun mietityttää ja murehduttaaakin tavallaan mieltä, kun miettii että miten se vaikuttaa meidän työhön, miten se vaikuttaa, kun tulee lisää työntekijöitä, riittääkö meille kaikille töitä sitten.”

H: “Et se on ehkä semmonen haaste, että meidän on koko ajan pysyttävä tässä digitalisaation kentässä aika siellä mielellään kärkijoukoissa. Ja siihen me tarvitaan lisää tukea.”

Esimerkiksi juuri muutoksiin liittyen koettiin, ettei tiedonkulku aina toimi. Lisää suoraa viestintää kaivattiin erityisesti omaan työhön vaikuttavista asioista niin sisäisesti omalta työyhteisöltä kuin myös ylempää koko organisaatiolta ja johdolta.

H: “--- no se on varmaan semmonen ikuisuusongelma tällöinen viestintä, että muistaa tiedottaa kaikille asioista, et kaikki ois kärryillä. Niinku me ehkä omalla tasolla muistetaan, mutta että muistettas kertoa myös muille, esimerkiksi jotka ei oo ihan meidän porukassa. Tai jostain tuolta ylempää muistettas kertoa meille tai tuolta muista yliopiston organisaatioista, näistä yksiköistä muistettas kertoa meil- lekin jotain asioita, jotka ehkä meitä koskee.”

H: “Niin ja muutenkin semmonen johdolta päin tuleva tiedonkulku. Et just kun on niitä muutoksia ollu, ja ne väkisellä vaikuttaa ihmisten työkuvaan jopa asemaan, työpaikan pysyvyyteen. Niin sit ei tarviis arvailla, että mitä seuraavaks tapahtuu ja kuulla joltain muulta ---.”

Lisäksi haasteena koettiin organisaation käytössä olevat monimutkaiset taustajärjestelmät. Ne koettiin jäykiksi ja hankaliksi. Taustajärjestelmien vaihtuvuus koettiin haasteena, koska aikaa uuden järjestelmien oppimiseen kuluu paljon.

H: “--- meillä on hirveesti kaikkia tällöisiä järjestelmiä mihin pitää kirjata asi- oita, kaikki asiat pitää merkitä ylös suunnilleen mitä tekee. Mä oon esimerkiksi joskus puoliksi vitsillä sanonut, että mä en enää tee työmatkoja koska mä en osaa täyttää noita matkalaskuja, mä en voi tehdä reissuja. Että kaikki nämä tietojärjestel- mät on jotenkin niin jäykkiä.”

5.2.5 Esimiestyö

Epäkohtia esimiestyössä koettiin olevan hyvin vähän (1kpl) ja se tulikin esille vain yhdessä haastattelussa. Johtoryhmän koettiin olevan etäinen ja turhan suppea, vaikkakin viime aikojen muutosten koettiin samaan aikaan olevan oikeaan suuntaan.

H: “---meillä on kaventunu se meidän johtoryhmä, se on mun mielestä niin pieni ja suppea, siinä on kolme ihmistä. Että mun mielestä se on liikaa supistunu. --- että sitä pitäis mun mielestä jotenkin pyrkiä laajentamaan.”

5.3 Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä

Työyhteisön nykytilanne suhteessa kaikin puolin toimivan työyhteisön näkemykseen koettiin melko positiivisena. Lähes jokainen haastateltava koki, että elementtejä toimivasta työyhteisöstä oli jo paljon olemassa ja pääsääntöisesti työyhteisö toimii hyvin. Suunnan koettiin olevan oikea, mutta mahdollisuuksia ja potentiaalia edelleen työyhteisön kehittämiseen löytyy. Etenkin viime vuosina tilanteen koettiin menneen paljon eteenpäin.

H: "Mun mielestä tässä on paljon jo siihen elementtejä. "

H: "No kyllä me ollaan aika lähellä sitä jo, ainakin meidän tässä omassa porukassa."

Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä ja sen ominaisuuksista nousi esiin kolmesta eri kategoriasta: *työyhteisön ilmapiiriin sekä työntekijöiden asenteeseen* liittyviä, *organisaatioon ja sen käytäntöihin* liittyviä sekä *työn sisältöön* liittyviä. Näitä tuloksia ei ole kvantifioitu.

5.3.1 Ilmapiiri ja työntekijöiden asenne

Haastateltavien mukaan toimiva työyhteisö olisi sellainen, jossa olisi tilaa erilaisille ihmisille ja heidän panokselleen. Ilmapiirin sekä vuorovaikutuksen tulisi olla avointa kaikkien välillä ja työyhteisössä voitaisiin keskustella myös vaikeista asioista. Avoimuuden myötä olisi myös luottamusta niin työntekijöiden välillä keskenään, kuin myös työntekijöiden ja johdon välillä. Työyhteisön tulisi olla myös itsevarma ja rohkea eikä pelätä epäonnistumista. Lisäksi myös palveluhenkisyys tulisi muistaa.

H: "--- mutta se ei tarkoita sitä, että se toimiva työyhteisö tarvitsee vaan niitä puheliaita ja sosiaalisia ihmisiä. Mutta se, että se arvo kuitenkin annettas kaikille, silleen että se hiljanenkin – silläkin on oma panoksensa ja täällä saa hiljaa olla, ei tarvii aina lärpättääkään."

H: "Mun mielestä toimiva työyhteisö nykypäivänä, niin sen pitäis olla semmonen itsevarma, rohkee, niiku ei pelätä eikä kumarrella minnekään suuntaan. Mutta sitten myös hyvin semmonen tavallaan siinä mielessä taas semmonen palveluhenkinen, että ymmärtää että meidän pitää asiakkaitten näkökulmasta katella näitä meidän palveluita."

Työyhteisössä tulisi muistaa kuitenkin myös ammatillinen käyttäytyminen: työasiat tulisi osata pitää työasioina ilman henkilökohtaisuuksia. Työntekijöiden käyttäytyminen koettiin todella merkittävänä tekijänä työyhteisön toimivuudessa.

H: "Et jos semmoset pystyttäs pitämään erillään, että työasiat hoidetaan joka tapauksessa fiksusti keskenään."

H: "No tietenkin näin niinkun, että miten ihmiset käyttäytyy. --- ja sitten, että ne käyttäytyy hyvin. Arvostaa toisiaan ja arvostaa toisen ammattitaitoa. Se, että jos ei luoteta toisiin ja tehdään niinku ohi toisen, niin sehän on tympeetä. Sillä saadaan kyllä hyvin huonot välit aikaseks."

Niin oman kuin myös toisen työn arvostaminen ja sen tärkeys työyhteisön toimivuuden kannalta nousi esille useassa haastattelussa. Toimivassa työyhteisössä osattaisiin myös kuunnella muita.

H: "---mun mielestä ois tätä päivää, että me oltais täällä aika lailla tasa-arvosia asiantuntijoita jokainen omalla alallaan. Ja pystyttäs sitten keskustelemaan."

H: "Ja sit tietenkin toivosin et kaikki arvostaisivat omaa työtään ja sitä toisten työtä, ettei näy tämmösiä ryhmittymien välisiä tämmösiä... turhia... ei ne oo ees kiistanaiheita, mutta kuitenkin ihan turhaa painolastia."

5.3.2 Organisaatio ja käytännöt

Haastateltavien näkemysten mukaan toimivassa työyhteisössä viestintä ja tiedonkulku olisi hyvää, mutta kuitenkin kiinnitettäisiin huomiota siihen, että sitä olisi sopivissa määrin. Jokainen muistettaisiin pitää kärryillä oleellisista asioista ja esimerkiksi palavereja pidettäisiin järkevästi. Tiedonkulun tulisi olla myös molemminpuolista; johdolta odotetaan työntekijöiden tiedottamista, mutta myös työntekijöiden tulisi muistaa itse kertoa asioista johdolle. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että johto on osaavaa ja kuuntelevaa.

H: "Ja sitten tietenkin se avoin viestiminen puolin ja toisin. --- Mutta sitten ihmiset monesti unohtaa, että he vois yhtä lailla itse kertoa meille asioita."

H: "Ja sitten just että se tieto kulkis hyvin. Se on ihan ensiarvosen tärkeää joka käänteessä, mun mielestä se on ollu. Jos on ollu joku ongelma, niin se tulee siitä, että tieto ei kulje, ei kulje johdolta muille."

Toimivalla työyhteisöllä tulisi olla yhteinen tavoite ja visio siitä, mihin tähdätään. Tavoitteen tulisi olla selvä ja mieluinen jokaiselle työntekijälle. Työyhteisö muistaisi työn arjessa omat tavoitteensa, ja toimisi niihin päästäkseen kehittämällä itseään.

H: “Ja olis yhteiset tavoitteet, se ehkä vois olla aika tärkeitä myöskin. Että kaikilla on se tavoite selvä, mihin pyritään ja se on hyväksytty ja se nähdään mielekkääksi, että siihen sitten pyritään ja kaikki se mitä tehdään niin auttaa sitä asiaa. Sellanen on hyvä paikka olla töissä.”

5.3.3 Työn sisältö

Toimivassa työyhteisössä työn olisi kaikin puolin sujuvaa eikä siinä ilmenisi turhia hidasteita. Eri toimintojen yhteys toisiinsa olisi kaikille selvää ja oltaisiin perillä siitä, mitä toiset tekevät. Tällöin työntekijät voisivat tehdä hyvin yhteistyötä ja työnteko olisi tehokkaampaa. Näin vältettäisiin turhan ja päällekkäisten töiden tekeminen.

H: “No tietenkin työnteko on silleen sujuvaa, et siinä ei olisi tämmösiä turhia haittoja tai tietojärjestelmäongelmia tai jotakin muita mitkä on ihan tarpeettomia.”

H: “Ja sitten töitten sujuvuus on tärkeitä, ettei oo semmosta sekamelskaa, että ihmiset tekis jokainen omalla tavallaan. Vaan aika lailla jokainen pysyy siinä mitä on yhteisesti sovittu ja tehään asiat siihen malliin.”

Työn tulisi olla sellaista, että siihen olisi mahdollisuus päästä itse vaikuttamaan ja osallistua päätöksentekoon. Täten myös työntekijät pääsisivät olemaan itseohjautuvia.

H: “Sillon kun kaikilla ihmisillä on sellanen tunne, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja osallistua myös päätöksen tekoon, niin musta se on semmonen hyvän organisaation merkki ja sillon yleensä voidaankin hyvin.”

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitin työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia oman työyhteisön toimivuudesta, mitä vahvuuksia ja haasteita he työyhteisössään kokevat sekä millainen on heidän mielestään toimiva työyhteisö. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin yksilohaastatteluin 9 henkilöltä. Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

6.1 Kokemukset työyhteisön vahvuuksista ja haasteista

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksenä halusin selvittää, **mitä toimivia asioita ja vahvuuksia työntekijät ja esimiehet kokevat työyhteisössään tällä hetkellä**. Toisena tutkimuskysymyksenäni oli puolestaan se, **mitä epäkohtia tai haasteita työntekijät ja esimiehet tällä hetkellä työyhteisössään kokevat**. Näiden kysymysten vastausten analyysissä käytin samoja pääluokkia, jotta tuloksia ja niiden määrää on mielekkäämpi vertailla keskenään.

Merkittävimpinä vahvuuksina työyhteisössä koettiin *olevan työn vaatimiin resursseihin* vastaaminen sekä *työyhteisön ilmapiiri ja suhdeasiat*. Kokenut ja pääosin iäkäs henkilöstö koettiin selvästi vahvuudeksi. Pitkän kokemuksen määriteltiin tuoneen ammattitaitoa, vahvaa osaamista ja asiakaspalveluhenkisyttä. Työntekijöiden välisen pitkän yhteisen historian koettiin myös olevan etu. Omat työkaverit tunnetaan hyvin ja heidän välille on syntynyt pitkän ajan myötä luottamusta. Ilmapiiri koettiin myös pääosin hyväksi.

Samat kategoriat (*työn vaatimat resurssit* sekä *ilmapiiri ja suhteet*) koettiin myös suurimmiksi haasteiksi työyhteisössä. Pitkissä työurissa koettiin vahvuuksien lisäksi myös haasteita: työntekijöiden eläköitymistä tapahtuu koko ajan, eikä samaa tahtia rekrytoida uusia työntekijöitä tilalle, mikä puolestaan lisää muiden työtaakkaa sekä kiirettä. Ilmapiirissä koettiin myös olevan säröjä; henkilökemioiden kohtaamattomuudesta on seurannut työntekijöiden ryhmittymiä ja tietynlaista kahtiajakoa, mikä tuntuu osasta ikävältä. Myös epäammattimaista käytöstä koettiin osittain ilmenevän työyhteisössä siten, että kaikki eivät esimerkiksi halunneet jakaa omaa ammattitaitoaan tai koettiin, ettei jokainen välttämättä arvosta toisen työtä.

Samojen kategorioiden ilmeneminen kahtena eniten mainittuna sekä työyhteisön vahvuuksissa että työyhteisön haasteissa on yllättävää. Asiaa joltain osin saattaisi selittää se, että haastateltavana oli työntekijöitä eri tiimeistä sekä esimiehiä. Eri tiimeissä työskentelevillä tai esimiehillä

voi olla erilainen näkemys esimerkiksi työilmapiiristä; joidenkin kokemana oman työympäristön ilmapiiri voi olla toimiva, kun taas toisten kohdalla ei. Kokemus on aina yksilöllistä ja sama asiakin voidaan kokea eri lailla eri ihmisten toimesta.

Työyhteisössä koettiin olevan useita haasteita myös *työn sisältöön ja työnjakoon* liittyen. Suureksi haitaksi koettiin se, ettei kaikille ole selvää mitä työtehtäviä toiset tekevät. Haastateltavien mukaan tähän vaikuttaa myös osaltaan se, että työyhteisössä työskentelee ihmisiä hyvin erilaisin taustoin ja koulutuksin, mikä saattaa aiheuttaa toisen työn väheksymistä. Puolestaan vahvuuksia työn sisältöön ja työnjakoon liittyvissä asioissa koettiin olevan muutaman haastateltavan mielestä. Muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä siihen liittyen vapaus ja vastuu nousi esille.

Enemmistö haastateltavista koki myös *esimiestyön* olevan vahvuus heidän työyhteisössään. Usean mielestä nykyinen johtaja on kaikin puolin hyvä työssään. Hänen kerrottiin olevan helposti lähestyttävä, auttava ja alaisiinsa luottava esimies, joka mahdollistaa työntekijöille mielekkään työn. Johtajan koettiin kokeilevan mielellään uutta ja sitä kautta tuovan hyvää vaihtelua ja muutoksia yksikköön. Vastaavasti epäkohtia *esimiestyössä* koki olevan vain yksi haastateltavista.

Organisaatioon ja siihen liittyviin käytäntöihin koettiin liittyvän niin toimivia asioita kuin epäkohtiakin. Erityisesti ajansaatossa tapahtuneet muutokset koettiin positiivisiksi ja yksikön nykyinen rakenne koettiin toimivaksi. Myös esimerkiksi palaverikäytännöt ja tiimit nostettiin esille toimivina asioina. Hieman useampi kuitenkin koki organisaation ja sen käytäntöihin liittyvissä asioissa haasteita tai epäkohtia. Tulevat muutokset koettiin jopa hieman uhkaavana ja erityisesti niihin liittyvään tiedonkulkuun sekä viestintään työntekijät toivoivat parannusta.

6.2 Näkemykset toimivasta työyhteisöstä

Kolmantena tutkimuskysymyksenäni oli selvittää, **millainen on työntekijöiden ja esimiesten mielestä toimiva työyhteisö** ja minkälaisia piirteitä siinä olisi. Tähän kysymykseen vastausta peilattiin paljolti oman työyhteisön nykytilanteen kautta.

Ajatuksia toimivasta työyhteisöstä nousi esille paljon liittyen *ilmapiiriin ja asenteisiin*. Nähtiin tärkeäksi, että ilmapiiri olisi avoin ja työyhteisössä olisi tilaa erilaisille työntekijöille, joista

jokaista arvostettaisiin. Haastateltavien mukaan työyhteisön olisi hyvä olla itsevarma, luottavainen ja rohkea. Jokainen käyttäytyisi ammatillisesti, ja työasiat pidettäisiin erillään henkilökohtaisista asioista.

Esille tuotiin myös *organisaatioon ja käytäntöihin* liittyviä ajatuksia ja ominaisuuksia toimivasta työyhteisöstä. Kaikki lähtisi liikkeelle yhteisesti asetetuista selkeistä tavoitteista, joita kohti jokainen työntekijä omalla panoksellaan pyrki. Viestiminen ja tiedonkulku olisi toimivaa ja vastavuoroista. Tärkeänä pidettiin myös pyrkimystä organisaation kehittämiseen. Toimiva työyhteisö rakentuu myös itse *työn sisällöllisistä* ominaisuuksista haastateltavien mukaan. Työn tulisi olla sujuvaa ja kaikille läpinäkyvää, ja työn sisällön tulisi olla mielekästä ja siihen pystyisi itse vaikuttamaan.

Haastateltavien näkemyksistä löytyy paljon yhtäläisyyksiä Järvisen (2008) malliin toimivasta työyhteisöstä. Järvisen mallissa toimivan työyhteisön peruspilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen, 2008). Aineistosta nousi esille oikeastaan kaikkiin näihin peruspilareihin liittyviä asioita niin työyhteisön vahvuuksien, haasteiden kuin myös toimivan työyhteisön näkemystenkin osalta. Näiden voisi siis päätellä olevan tärkeitä työyhteisön toimivuuteen vaikuttavia arvoja.

Perehdyin myös aiempaan tutkimukseen juuri kirjastoalan työyhteisöistä. Koostamani aiempien tutkimusten tulokset kaikki seikat nousivat esille myös tässä omassa tutkimuksessani. Suureksi haasteeksi aiempien tutkimusten mukaan kirjastossa nousee kehittyvään teknologiaan ja digitalisaatioon mukautuminen. Tämän myötä myös ammattitaidon jakaminen huomattiin olevan oleellisessa asemassa työyhteisön toimivuuden myötä. Työntekijöiden erilaisten taustojen myötä työnjako voi olla ongelmallista ja samalla työntekijät kaipaavat itsenäisyyttä ja vapautta omaan työhön. Näitä kaikkia samoja ominaisuuksia nousi esille omassa tutkimuksessani. Tästä voisi päätellä, että tutkimuksessani esille nousseet työyhteisön toimivuuteen liittyvät teemat ovat ominaisia juuri kirjastoalalla.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi

koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta, 1998). Luotettavuutta arvioidessa tutkimuksen johdonmukaisuus painottuu eli tutkimuksen eri osat tulee olla suhteutettuna toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Myös Wester (2011) on samoilla linjoilla; tavoitellessa eettisen tutkimuksen toteuttamista, prosessiin kuuluu vastuullisuus sekä eettisyyden ja tutkijan valintojen pohdinta koko tutkimusprosessin ajan.

Ensimmäiseksi eettiseksi haasteeksi koin tutkijana tutkimusidean esittelyn tutkittavalle yksikölle. Tutkimusidea on lähtöisin omista intresseistäni, joten tutkimuksen toteuttamisen ehdottaminen vaati hyvät perustelut. Pyrin esittämään ideani niin, että kohdeyksikkö kokisi tutkimukseni myös heille itselleen hyödylliseksi. Tavoitteenani oli itse tutkijana päästä lähietäisyydelle työyhteisön toimivuutta ilmiönä esimiesten ja työntekijöiden kokemusten kautta ja mahdollisesti siinä samalla antaa arvokasta tietoa myös organisaatiolle itselleen. Tutkimuksessa nousisi varmasti esille sellaisia asioita ja työntekijöiden ajatuksia, joita ei normaalissa työarjessa välttämättä tule ilmi. Yksiköllä olisi siis mahdollisuus hyödyntää tutkimustuloksia omassa kehittämistoiminnassaan.

Tutkimuksen ollessa lähtöisin täysin omasta kiinnostuksestani, koin sen tuovan muitakin luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuskohteen valinnassa ala tai itse organisaatio ei ollut minulle tutkijana oleellinen asia, vaan päätavoite oli tutkia työyhteisöä ja sen toimivuutta riippumatta alasta. Tutkimuksen lähtöasetelman vuoksi en myöskään kokenut tämän tutkimuksen osalta tarpeelliseksi ja oleelliseksi perehtyä esimerkiksi yksikön toimintasuunnitelmaan tai strategiaan sen tarkemmin tai peilata tutkimustuloksia niihin. Tein tutkijana rajauksen jättää nämä seikat tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta haastateltavien anonymiteetista huolehtiminen ja luottamuksellisuus on tärkeä osa tutkimusprosessia (Wester, 2011). Tuloksien raportoinnissa tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimukseen osallistuneiden anonymisuus on suojattu (Wester, 2011). Pidin itse tästä huolen jo tutkimusprosessin alusta asti, jolloin ennen haastattelua kirjallisessa tutkimusluvassa (Liite 2) haastateltaville tuli ilmi se, että vastaukset jäivät anonymiksi, eikä yksittäisiä henkilöitä voi tutkimuksen tuloksista tunnistaa. Annoin myös tutkittaville vapauden jättäytyä pois tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa tutkimusprosessin aikana. Käytin tutkimuksen tuloksia esitellessä myös suoria lainauksia haastatteluista kuvaamaan tuloksia paremmin, mutta lainaukset eivät sisällä mitään tunnistetietoja haastateltavista. Tuloksien raportoinnin jälkeen lähetin tulokset nähtäväksi ja kommentoitaviksi haastatteluun osallistuneille ennen

gradun julkaisua. Näin heillä oli mahdollisuus ilmaista, jos heidän mielestään jokin kohta tuloksissa olisi sellainen, jota eivät lopulliseen julkaistavaan versioon halua.

Tutkimuksen luotettavuutta pystyy lisäämään paljolti muun muassa huolellisesti suunnitellulla haastattelulla. Vaikka pyrin itse valmistelemaan ja toteuttamaan haastattelun mahdollisimman hyvin, silti parannettavaa löytyy näin ensimmäistä kertaa tutkijana toimineena. Haastattelussa saman asian kysyminen eri muodossa lisää luotettavuutta (Eskola & Suoranta, 1998) ja tähän itse haastattelussani pyrin huomioimalla sen jo suunnitteluvaiheessa. En tehnyt tutkimuksessani harjoitteluhaastattelua, mikä näin jälkikäteen ajateltuna olisi voinut olla hyväksi. Harjoitteluhaastattelun tekeminen olisi varmasti edesauttanut varsinaisen haastattelun sujumista, antanut itselleni varmuutta tutkijana sekä lisännyt myös tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen aineiston luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston merkittävyyden, aineiston riittävyyden ja analyysin kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden kannalta (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointia aineiston merkittävyyden kannalta voi perustella sillä, että työyhteisö ja sen ilmiöt ovat tärkeä tutkimuskohde, sillä se vaikuttaa laajalti työhyvinvointiin ja koko organisaatioon. Aineiston merkittävyyden arviointi onkin hyvin suhteellista (Eskola & Suoranta, 1998).

Luotettavuuden tarkastelussa kvalitatiivisen aineiston riittävyyttä on myös melko haastavaa arvioida, mutta koen että sitä on tutkimuksessani tarpeeksi selkeiden johtopäätösten tekemiseksi. Analyysin kattavuuden arviointi tarkoittaa sitä, ettei tulkinnat perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta, 1998). Analyysin arvioitavuudella ja toistettavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että aineistoon käytetyt luokittelusäännöt esitetään selkeästi ja tutkijan päättelyä on helppo seurata (Eskola & Suoranta, 1998). Käyn tutkimuksen tulokset kattavasti läpi, eikä tulkinta perustu siinä yksittäisiin poimintoihin. Analyysiprosessin ja luokkien muodostamisen olen käynyt läpi vaihe vaiheelta, joten koen, että se on tutkimuksessani selkeää.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä muistaa se, että aineisto kertoo rajatusta tapauksesta (Eskola & Suoranta, 1998). Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeämpää on pyrkiä yleistämään tehtyjä johtopäätöksiä kuin tutkimuksen tuloksia (Mayring, 2007). Tapaustutkimuksissa yleistäminen on mahdollista samankaltaisiin tapauksiin. Tapausten määrän laajentamisella ja tutkimuksen pitkittäisellä rakenteella voidaan yleistämisen mahdollisuutta parantaa (Mayring, 2007). Koska tutkimukseni oli tapaustutkimus, on sen tulokset ainutlaatuisia. Otannan pienuuden (n=9) vuoksi tuloksista esille nousseita asioita ei voi ajatella kattavan koko tutkittavan yksikön näkemyksiä. 9 henkilön näkemykset 52 henkilön yksiköstä on noin kuudesosa,

eli ei tarpeeksi kattava kuvaamaan koko yksikön näkemyksiä. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavana ja olettaa, että tutkimuksen tulokset ovat paikkaansa pitäviä ilmiöitä kyseisen yksikön toiminnassa ja mahdollisesti myös muissa samankaltaisissa tapauksissa.

6.4 Pohdintaa

Tutkimukseni on mielestäni onnistunut ja se vastasi siihen, mitä tutkimuksessa olikin tarkoitus tutkia. Tutkimusprosessi oli aikaa vievää ja haastavaa mutta ennen kaikkea opettavaista. Oli mielenkiintoista päästä lähelle työyhteisön toimivuuden ilmiötä ja kuulemaan haastattelujen kautta kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, ja opinkin siitä paljon. Tutkimusaihe ja sen toteuttamistapa olivat lähtöisin omista intresseistäni, joten olin hyvin motivoitunut tekemään tutkimusta ja se eteni hyvää vauhtia tutkimussuunnitelman selkiytymisen jälkeen. Koen, että kaiken kaikkiaan tutkimusprosessin läpivieminen kehitti itseäni tutkimuksen tekijänä paljon.

Uskon, että myös tutkittava kohde sai tutkimuksestani itselleen hyödyllistä tietoa. Tutkimus tuotti monipuolisia tuloksia, jotka osoittivat laajasti työyhteisössä koettuja selkeitä vahvuuksia mutta myös kehittämiskohteita ja toiveita muutoksista. Toivon mukaan tulokset herättävät keskustelua työyhteisössä, ja niitä käydään jollakin tasolla siellä läpi. Näkisin, että Oulun yliopiston kirjasto voi käyttää tuloksia hyväksi esimerkiksi yksikkönsä kehittämistoiminnassa.

Jatkotutkimusaiheita pro gradu -tutkielmalleni näiden tulosten perusteella on. Perehtyminen syvemmin saman yksikön työyhteisön toimintaan esimerkiksi tutkimalla tilannetta muutaman vuoden päästä voisi olla hedelmällistä. Miten haasteena koetut tulevat muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisöön ja sen toimivuuteen tai mitä muutosta tilanteeseen on tullut vuosien aikana? Miten aiemmin koetut työyhteisön vahvuudet ja haasteet ovat suhteessa uuteen tilanteeseen? Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi esimerkiksi toteuttaa kehittämissuunnitelma työyhteisölle tämän tutkimuksen tulosten pohjalta ja peilaten sitä samalla työyhteisön toimintasuunnitelmaan ja -strategiaan; minkä asioiden halutaan muuttuvan ja miten muutos voitaisiin toteuttaa kehittäen työyhteisöä?

Tulevaisuudessa työelämän muutosvauhti ei todennäköisesti tule ainakaan hidastumaan. Työyhteisöjen toiminta ja rakenne monimuotoistuvat entisestään ja silloin organisaatioiden kehittämistoiminta on tärkeässä roolissa, jotta muutoksissa pysytään mukana. Toimiva työyhteisö on avaintekijä kehittämiselle ja toisaalta myös päinvastoin työyhteisön kehittämistoiminnalla

voidaan saada työyhteisö toimivaksi. Tärkeintä työyhteisön kehittämisen ja toimivuuden kannalta on ihmisten välinen vuorovaikutus ja heidän kyky toimia yhteistyöllä kohti yhteisiä tavoitteita (Multanen et al, 2004). Jokainen työntekijänä voi siis omalta osaltaan ja omalla panoksellaan edesauttaa työyhteisön toimivuutta ja kehittämistä.

Työyhteisön kehittämistoiminta on tärkeää, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja myös henkilöstö hyvinvoivana. On kuitenkin hyvä muistaa, että työyhteisön ei kuitenkaan tarvitse olla täydellinen, ja täydellisyyden tavoittaminen onkin mahdotonta (Aro, 2018). Saman ajatuksen myös yksi haastateltava tässä Pro gradu -tutkielmassani osuvasti kiteytti:

H: “Ja enkä mä tiedä siis löytyykö sitä ja saavuttaako mitään semmosta unelma-työyhteisöä koskaan. Ja monesti se semmonen määrätietonen matka kohti sitä unelmaa on paljon tärkeämpää kuin se että sinne koskaan päästään. ”

Lähteet

- Aira, A. 2012. *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Aro, A. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris T. W. 2008. *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work & Stress* Vol. 22, No. 3, July-September 2008, 187-200.
- Chen-Chi, C., & Cheng-Chieh, W. 2013. *Multilevel analysis of work context and social support climate in libraries*. *Aslib Proceedings*, 65(6), 644-658.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications: California.
- Davis, R.S. 2013. *Unionization and work attitudes: how union commitment influences public sector job satisfaction*. *Public Administration Review*, Vol. 73 No. 1, pp. 74-84.
- Decker, B. 2009. *Communication Skills for Leaders: Delivering a Clear and Consistent Message*. Axzo Press.
- DeKay, S.H. 2012. *Interpersonal Communication in the Workplace: A Largely Unexplored Region*. *Business Communication Quarterly* 75(4) 449–452.
- Ehlers, L. N. 2003. *The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism*. Unpublished Master Dissertation, Miami University, UMI Dissertation Service.
- Eunson, B. 2007. *Communication in the workplace*. Milton, Queensland, Australia: John Wiley & Sons Australia.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Filppa, H. & Soini, H. (toim.) 2014. *Kitkaton kommunikointi. Tuotanto- ja suunnitteluorganisaatioiden vuorovaikutuksen kehittäminen*. Oulun yliopisto: Oulu.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002 *Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. Helsinki: Tammi.
- Gülmar, B. 2007. *The relationship between communication satisfaction and job satisfaction: A survey among Selcuk University research assistants*. Paper presented at the 5th International Symposium Communication in the Millennium, Indiana University, Bloomington, IN.
- Hawkins, B. 2000. *Libraries, Knowledge Management, and Higher Education in an Electronic Environment*. Haettu 11.2.2019 osoitteesta: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED452865.pdf>

- Hayase, L. K. T. 2009. *Internal Communication in Organizations and Employee Engagement*. University Libraries, University of Nevada, Las Vegas.
- Hill, C. 2014. *The professional divide: Examining workplace relationships between librarians and library technicians*. Australian Library Journal, 63(1), 23-34.
- Hämäläinen, P. 2005. *Ihmisen kokoinen työyhteisö – avaimia hyvään vuorovaikutukseen*. Hämeenlinna: Tammi.
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. 2017. *The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance*. The Journal of Management Development, 36(10), 1283-1293.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2018. *Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.
- Keskinen, S. 2005. *Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. & Puolimatka, L. 2000. *Communication as a determinant of organizational innovation*. R&D Management, 30 (1): 33-42.
- Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Talentum Media: Helsinki.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. *Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta*. Teoksessa Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) 2012. *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lee, S., Yoo, Y., & Yun, S. 2015. *Sharing my knowledge? An interactional perspective*. Journal of Managerial Psychology, 30(8), 986-1002.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lichtman, M. 2013. *Qualitative Research in Education. A User's Guide*. Third edition. SAGE: Los Angeles.
- Marrewijk, M. 2004. *The Social Dimension of Organizations: Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices*. Journal of Business Ethics 55 (2), 135-146.
- Mayring, P. 2007. *On generalization in qualitatively oriented research*. Forum: Qualitative Social Research, 8(3).

- McIntosh, P., Luecke, R. A. & Davis, J. H. 2008. *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. (2nd ed.) American Management Association.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. *Parempi työyhteisö: Avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sääntti, R. & Uotila, T-P. 2013. *LÄIKE - Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. *Hengittävä työyhteisö: Johtamista muutosvirrassa*. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. *Työyhteisötaidot*. Kuopio: UNIPress.
- Nousiainen-Neunhäuserer, M. 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Paasivaara, L. 2012. *Yksilöstä työyhteisöksi*. Teoksessa Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) 2012. *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Picardi, R. P. 2001. *Skills of Workplace Communication: A Handbook for T&D Specialists & Their Organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Ranta, R. 2005. *Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Saarti, J., & Juntunen, A. 2011. *Bringing out the best of everyone*. Library Management, 32(8), 579-588.
- Sharma, P. R. 2015. *Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction*. East Tennessee State University.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. *Kehity alaisena: Onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Helsinki: Tammi.
- Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) 2012. *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Wester, K. L. 2011. *Publishing ethical research: A step-by-step overview*. Journal of Counseling and Development: JCD, 89(3), 301-307.
- Virtanen, P. 2005. *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita.

Liite 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Kertoisitko omasta taustastasi tässä työssä?

- Kuinka kauan olet ollut tässä työssä?
- Organisaatorakenteenne muodostuu kahdesta osasta. Kummassako työskentelet?

NYKYTILANNE:

2. Mitä vahvuuksia koet olevan työyhteisönne (kirjaston) toimivuudessa tällä hetkellä?

- Tarkentavia kysymyksiä kokemuksista
- Miten koet näiden asioiden vaikuttaneen työhösi/arkeen?
- Millaisten asioiden koet edesauttavan työyhteisönne toimivuutta?

3. Mitä haasteita koet olevan työyhteisönne toimivuudessa tällä hetkellä?

- Tarkentavia kysymyksiä kokemuksista
- Miten koet näiden asioiden vaikuttaneen työhösi/arkeen?
- Millaisten asioiden koet haittaavan työyhteisönne toimivuutta?

TOIVEET/ TAVOITE:

4. Millainen mielestäsi olisi toimiva työyhteisö?

- Mitä samoja asioita verrattuna nykyhetkeen?
- Mitä eri asioita verrattuna nykyhetkeen?

5. Muuta lisättävää / kommentoitavaa aiempiin kysymyksiin?

Liite 2

TUTKIMUSLUPA

Tutkimuksen tekijä: Anne Toppinen

Pro Gradu –tutkielma

Työnimi: Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisön toimivuudesta

Ohjaaja: Teemu Suorsa

Haastattelun tarkoitus on selvittää työntekijöiden sekä esimiesten kokemuksia heidän työyhteisönsä toimivuudesta. Haastattelusta kerättyä aineistoa käytetään vain Pro Gradu-tutkielmassa.

Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan analyysia varten. Kerättyä aineistoa käytetään tutkielmassa siten, ettei siitä voi tunnistaa yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksesta on mahdollisuus kieltäytyä tai jättäytyä pois missä vaiheessa tahansa, paitsi ei sen jälkeen, kun työ on valmis.

Missä tahansa tutkimuksen vaiheessa voi kysyä lisätietoa:

Anne Toppinen

S-posti: XXXXXX

Puh.nro: XXX- XXX XXXX

Olen lukenut ja hyväksyn yllä olevan tekstin

Paikka ja aika

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Tutkimuksen tekijän allekirjoitus ja nimenselvennys